

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



YRITYKSEN KIINTEISTÖOMAISUUDEN ULKOISTAMINEN

– field-tutkimus suomalaisissa suuryrityksissä

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10468

Laskentatoimi
Pro Gradu –tutkielma
Hannes Oksanen
Kevät 2007

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 29 / 5 2007

hyväksytty ~~arvosanalla~~

Tarkastajat:

KTT, Seppo Ikkäheimo

KTT, Teemu Malmi

YRITYKSEN KIINTEISTÖOMAISUUDEN ULKOISTAMINEN
– field-tutkimus suomalaisissa suuryrityksissä

Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, miksi yritykset ulkoistavat kiinteistöomaisuuttaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin kiinteistöjen ulkoistamiseen liittyvää problematiikkaa ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Empiriaosassa field-tutkimuksen avulla eriteltiin yritysten motiiveja ulkoistaa kiinteistövarallisuuttaan ja siihen elimellisesti liittyviä kiinteistöpalveluita. Tutkimuksen osatavoitteena oli analysoida yritysten kiinteistövarallisuuden (ja -palveluiden) ulkoistamiseen liittyviä rahoituksellisia, toiminnallisia ja taloudellisia sekä strategisia tavoitteita. Tutkimuksessa sivuttiin myös ulkoistamiseen liittyviä ongelmia ja lopputuloksia.

Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimuksessa aineistona käytettiin kiinteistöjen ulkoistamiseen liittyvää koti- ja ulkomaista lähdekirjallisuutta sekä kahdeksaa haastattelua eri suomalaisessa suuryrityksessä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimus todettiin vastaavan tyypiltään teemahaastattelua, joka määriteltiin puolistrukturoiduksi menetelmäksi. Lähtökohtana ei ollut teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen tarkastelu ja aihepiirin ymmärtäminen, tulkitseminen ja kuvaileminen. Tutkimusta ei toteutettu vain yhteen yritykseen kohdistuvana case-tutkimuksena, koska sitä laajemmalla field-tutkimuksella uskottiin saavan monipuolisempia vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen lopuksi tulokset vedettiin yhteen ja niistä kiteytettiin tutkijalle muodostuneeseen näkemykseen perustuvat johtopäätökset kiinteistöjen ulkoistamisesta haastatelluissa yrityksissä.

Tulokset

Tutkimuksessa korostui, että kiinteistömarkkinoiden kehitys viime vuosina on konkretisoitunut yrityksissä ulkoistamisjärjestelyiden kasvuna. Yritykset ulkoistavat kiinteistöomaisuuttaan etenkin, koska ne haluavat keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan, jonne myös taseen pääomat halutaan vapauttaa. Lisäksi kustannusrakenteesta saadaan joustavampi ja helpommin seurattava. Tutkimuksessa havaittiin, että kiinteistöomaisuuden ulkoistamisen laajuus riippuu varsinkin siitä, minkälaista roolia kiinteistöt näyttelevät yrityksen jakeluteiden ja tuotantoprosessien kannalta. Toisaalta kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen on havaintojen mukaan täysin riippumaton yrityksen liiketoimialasta.

Avainsanat

Kiinteistöjen ulkoistaminen, kiinteistöomaisuus, kiinteistöpalvelut.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE	2
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUS.....	3
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE	3
1.4 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	3
2 KIINTEISTÖOMAISUUS JA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	5
2.1 SUOMEN KIINTEISTÖMARKKINOIDEN KEHITYS.....	6
2.2 SALE-AND-LEASEBACK -MARKKINOIDEN KEHITYS.....	8
2.3 KIINTEISTÖOMAISUUDEN ROOLIN KEHITTYMINEN	10
2.4 LIIKETOIMINTA- JA KIINTEISTÖSTRATEGIOIDEN YHTEENSOVITTAMINEN	11
3 KIINTEISTÖOMAISUUDEN ULKOISTAMISEN HYÖDYT	13
3.1 RAHOITUKSELLISET HYÖDYT.....	13
3.1.1 Taseen ulkopuolinen rahoitus	14
3.1.2 Verotukselliset tekijät.....	16
3.1.3 Pääoman vapautuminen, hinta ja saatavuus.....	16
3.1.4 Rahoitusriskien hajautus ja epäsymmetrinen informaatio	18
3.1.5 Rahoituksellisen agenttikustannuksen pienentyminen.....	19
3.2 TOIMINNALLISET JA TALOUDELLISET HYÖDYT	20
3.2.1 Joustavuus.....	20
3.2.2 Mitattavuus	22
3.2.3 Lisäosaamista kiinteistöhallintoon	23
3.2.4 Liiketoiminnallisten riskien hajautus.....	24
3.2.5 Toiminnallisen agenttikustannuksen pienentyminen.....	24
3.2.6 Transaktiokustannukset ja mittakaavaedut	25
3.3 STRATEGISET HYÖDYT	26
3.4 YRITYKSEN MARKKINA-ARVO	28
4 KIINTEISTÖOMAISUUDEN ULKOISTAMISEN HAITAT	30
4.1 TALOUDELLISET HAITAT	30
4.2 TOIMINNALLISET HAITAT	31
4.3 STRATEGISET HAITAT.....	32
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	34
5.1 TUTKIMUSMENETELMÄN PERUSTELUT	34
5.2 TUTKIMUKSEN LÄPIVIENTI	35
5.3 HAASTATeltavat YRITYKSET	35
5.4 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN	36
6 HAASTATTELUTUTKIMUS.....	38
6.1 NORDEA PANKKI SUOMI OYJ	38
6.2 SAMPO PANKKI OYJ.....	45
6.3 TELIA/SONERA FINLAND OY	51
6.4 ELISA OYJ	56
6.5 KESKO OYJ.....	62
6.6 SOK	68
6.7 UPM-KYMMENE OYJ.....	75
6.8 STORA ENSO OYJ.....	80
7 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....	85
7.1 KIINTEISTÖMARKKINAT	85
7.2 ULKOISTAMISEN LAAJUUS JA UUDET VUOKRASOPIMUKSET	86
7.3 KIINTEISTÖSTRATEGIA JA KIINTEISTÖOSASTON ROOLI	88

7.4 ULKOISTAMISEN TAUSTATEKIJÄT	90
7.4.1 <i>Ulkoistamisella tavoitellut hyödyt</i>	90
7.4.2 <i>Ulkoistamiseen liittyvät haitat</i>	91
7.4.3 <i>Ulkoistamisen lopputulokset</i>	93
7.5 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI	94
7.6 TUTKIMUSTULOSTEN YLEISTETTÄVYYS	95
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	96
LÄHTEET	98
HAASTATTELUT	102
LIITTEET	103
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	103
LIITE 2: TUTKIMUSTULOSTEN ERITTELY	104

1 Johdanto

Kansanvarallisuudesta merkittävä osa on sidottuna rakennettuun ympäristöön. Yrityksillä tämä näkyy taseissa, joissa kiinteistöomaisuuden arvo on usein jopa 10 - 40 prosenttia taseen loppusummasta (Nappi-Choulet, 2002). Näin ollen kiinteistöomaisuuden tuottavuudella on suuri merkitys yritysten kokonaiskannattavuudelle. Kiinteistöjen tuottavuutta on mahdollista parantaa omaisuuden tehokkaammalla hallinnalla sekä uudelleenjärjestelyillä.

Toimitilat luovat puitteet lähes kaikelle liiketoiminnalle. Suomessa käyttäjät omistavat yleensä itse omat toimitilansa. Kiinteistötalouden Instituutin (KTI) mukaan 60 prosenttia suomalaisten yritysten käyttämistä kiinteistöistä oli vuonna 1998 yritysten itsensä omistamia. USA:ssa vastaava luku oli 25 prosenttia, Isossa-Britanniassa 30 prosenttia ja Ruotsissa 40 prosenttia (Tekes, 2004). Suuret suomalaiset yritykset ovat kuitenkin nyt alkaneet aktiivisesti uudelleenjärjestellä omia kiinteistöomistuksiaan ja ottaneet kiinni muiden länsimaiden etumatkaa. Suomalaisten yritysten lisääntyneet kiinteistöjen myynnit ovat saaneet huomiota osakseen myös alan mediassa; kansainvälisten sijoittajien kiinnostus suomalaisesta kiinteistövarallisuudesta on herättänyt keskustelua.

Alan aiemmassa tutkimuksessa ulkoistaminen on nähty usein tehokkaampana tapana hallinnoida pääomia, jotka eivät liity yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan. Yrityksen motiivit ulkoistamiseen liittyvät erityisesti pääomien tehokkaampaan hallintaan, riskien hallintaan sekä joustavuuteen. Tärkeimpänä päämääränä on pidetty sitä, että yritys voi näin keskittyä tehokkaammin varsinaiseen liiketoimintaansa. Yrityksen tehtävänähän ei ole toimia kiinteistösijoitusyhtiönä, ellei se ole yhtiön nimenomainen liiketoimiala. Lisäksi tehokkailla rahoitusmarkkinoilla sijoittajat haluavat hajauttaa omat sijoitusportfolionsa itsenäisesti, joten yritysten tulisi keskittyä taseensa kautta vain omaan ydinliiketoimintaan ja sen kehittämiseen.

Suomen kiinteistömarkkinoiden kehitys ja markkinaehtoistuminen ovat antaneet kiinteistöomaisuutta omistaville yrityksille mahdollisuuden kehittää omia kiinteistöjen hallintaan liittyviä ratkaisuja. Markkinat tarjoavat suomalaisille yrityksille nyt paremmat mahdollisuudet ulkoistaa kiinteistöomaisuuksiaan yhä tehokkaammin. Yrityksen myyvät

omistamansa kiinteistön, toimitilan tai tuotantotilan ja vuokraavat sen sitten takaisin itselleen. Ulkoistaminen vaatii kuitenkin tarkkaa suunnitelmallisuutta. Kustannus-hyötyanalyysillä tulee arvioida järjestelyiden todelliset hyödyt ja mahdolliset haitat.

Kiinteistöomaisuuden tarkastelun tekee juuri nyt mielenkiintoiseksi kiinteistöpalvelusektorin merkittävä kehitys vuosituhanen vaihteen jälkeen. Kiinteistöjen kysyntä on kasvanut merkittävästi sekä kotimaisten että ulkomaisten sijoittajien keskuudessa. Maahamme on jalkautunut suuri määrä kansainvälisiä sijoittajia, joiden osuus vuoden 2005 kiinteistökaupoista oli lähes puolet (Catella 2006). Tämä tarjoaa hyvän lähtökohdan toimitilojen omistus- ja palvelurakenteiden kehitykselle. Jopa Suomen toimitila- ja rakennuttajaliitto Raklin ”Kiinteistösijoittamisen Visio 2010” määrittelee kiinteistöjen ulkoistamisen alan selkeäksi trendiksi tulevina vuosina.

Lisäksi alan tutkimuksissa, ja erityisesti suomalaisissa tutkimuksissa (mm. Louko 2004a, 2004b), jatkotutkimusaiheina on ollut mainintoja siitä, että alan keskustelun tueksi tarvittaisiin lisää empiiristä tutkimusta yritysten kiinteistöomaisuuden ulkoistamisen oletetuista hyödyistä ja haitoista yritysten näkökulmasta. Näin ollen tutkimus tulee luomaan oman kontribuutionsa tämän keskustelun jatkumoon.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miksi yritykset ulkoistavat kiinteistöomaisuuttaan. Tutkimuksessa tarkastellaan ulkoistamiseen liittyviä odotuksia sekä yleistä ulkoistamiseen liittyvää problematiikkaa ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähestytään aiemmissa alan tutkimuksissa esiin tulleiden seikkojen avulla.

Empiriaosassa field-tutkimuksen avulla tarkastellaan yritysten motiiveja ulkoistaa kiinteistövarallisuuttaan ja siihen elimellisesti liittyviä kiinteistöpalveluita. Tutkimuksessa yritetään vastata kysymykseen, mitä hyötyjä ulkoistamisella tavoitellaan. Tutkimuksen osatavoitteena on eritellä yritysten kiinteistövarallisuuden (ja -palveluiden) ulkoistamiseen liittyviä rahoituksellisia, toiminnallisia ja taloudellisia sekä strategisia tavoitteita. Tutkimuksessa sivutaan myös ulkoistamiseen liittyviä mahdollisia ongelmia ja lopputuloksia.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa tarkastellaan kiinteistöomaisuuden ulkoistamista vaihtoehtona yrityksille, joiden varsinainen liiketoiminta ei ole kiinteistösijoittaminen. Tutkimuksen kysymyksenasettelua lähestytään ensisijaisesti ulkoistavan yrityksen kiinteistöomistuksiin sitoutuneiden pääomien hallinnan näkökulmasta, mutta myös osittain kiinteistöomistuksiin läheisesti kytkeytyvien kiinteistöpalveluiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on ennen kaikkea kartoittaa, mitkä rahoitukselliset, toiminnalliset ja taloudelliset sekä strategiset tekijät toimivat ulkoistamisen ensisijaisina moottoreina.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosassa käydään läpi kiinteistöjen ulkoistamiseen liittyvää alan tutkimusta ja kirjallisuutta. Tutkimuksen teoriaosassa pyritään antamaan laaja yleiskuva ulkoistamisen odotetuista rahoituksellisista, liiketoiminnallisista ja -taloudellisista sekä strategisista hyödyistä. Empiriaosassa toteutetaan field-tutkimus, jossa haastatellaan suomalaisia suuryrityksiä ja tutkitaan niiden motiiveja ulkoistaa kiinteistöomaisuuttaan (ja -palveluita): mitä odotuksia yrityksillä on, ja mahdollisesti, mitä koettuja hyötyjä ja haittoja ulkoistamiseen on liittynyt. Tutkimuksen lopussa tutkimustulokset analysoidaan ja niistä kiteytetään tutkijalle muodostuneeseen näkemykseen perustuvat johtopäätökset.

1.4 Käsitteiden määrittely

Lainsäädännössä kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat sillä sijaitsevat kiinteistön omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. Toimitila on kiinteistöön sisältyvä rakennettu tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. Toimitilat voidaan jaotella liiketiloihin, toimistotiloihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin ja varastotiloihin. Lainsäädännössä kaikki toimitilat ryhmitellään liikehuoneistoiksi, ts. kaikki muut kuin asuinhuoneistot ovat liikehuoneistoja. (KTI, 2006)

Tässä tutkimuksessa yrityksen kiinteistöomaisuudella tarkoitetaan yleiskäsitteenä yrityksen itsensä omistamaa rakennettua kiinteistöä, ts. toimitiloja, joita yritys hyödyntää oman liiketoimintansa resurssina. Täten yrityksen kiinteistöomaisuudella ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta yrityksen omistamia maa- tai vesialueita (esim. peltoja, metsiä tai jokia), joissa ei ole yhtään rakennettua toimitilaa.

Kiinteistöalan vakiintuneen käsityksen mukaan kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan kiinteistönhoito- ja kunnossapitopalveluita. Kiinteistönhoidolla tarkoittaa kiinteistön teknisten järjestelmien hoitoa, kiinteistönhuoltoa, siivousta, ulkoalueiden hoitoa sekä kiinteistön jätehuoltoa. Kunnossapito tarkoittaa kohteen säilyttämistä suunnilleen senlaatuksena, kuin se oli alun perin valmistuessaan. (Rakli, 2001)

Tässä tutkimuksessa kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan kuitenkin vapaamuotoisesti kaikkea niitä kiinteistön ylläpitoon liittyviä palveluita, joita kiinteistön omistaminen ja niissä liiketoiminnan harjoittaminen edellyttää.

Myynti- ja takaisinvuokrausjärjestelyillä (sale-and-leaseback -järjestely, myöhemmin SLB-järjestely) tarkoitetaan yrityksen tekemää transaktiota, jossa yritys myy omistamansa kiinteistön ja takaisinvuokraa sen itselleen. Vuokralaisella tarkoitetaan yritystä, joka on SLB-järjestelyllä ulkoistanut kiinteistönsä ja jatkaa liiketoimintansa harjoittamista tiloissa. Vuokranantajalla tarkoitetaan esim. suurta kiinteistösijoitusyhtiötä, joka on SLB-järjestelyllä hankkinut toimitilojen omistusoikeuden itselleen. Vuokranantajalla tarkoitetaan lisäksi vuokranantajan mahdollisia partnereita, kuten mm. toimitilanjohtoa, jotka huolehtivat vuokranantajan puolesta vuokralaiselle tarjottavista kiinteistön ylläpitopalveluista.

Tässä tutkimuksessa ulkoistamisella tarkoitetaan yleisterminä kiinteistöomaisuuden täydellistä tai osittaista ulkoistamista, jossa sekä kiinteistön juridinen omistussuhde että toimitilojen hallintapalvelut siirtyvät sopimuksin yrityksen ulkopuolelle. Ulkoistamisprosessia ja SLB-prosessia tullaan käyttämään synonyymeinä.

2 Kiinteistöomaisuus ja liiketoimintaympäristö

Globalisaatio luo paineita yritysten kilpailukyvyille. Globaalissa taloudessa pääoma hakee tuottoa yli kansallisten rajojen ja päätyy sinne, missä sillä on hedelmällisin kasvupotentiaali. Toimintoja siirretään paikkoihin, joissa on parhaat edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Pääomia sijoitetaan aktiivisesti kohteisiin, joissa riskin ja tuoton välinen suhde on paras.

Yritysten välinen kilpailu sijoittajien pääomista kasvaa. Yritykset, jotka pystyvät tekemään kannattavia investointeja, saavat uutta rahoitusta ja säilyvät markkinoilla. Pörssiyhtiöillä kannattamaton pääoman käyttö johtaa joko liiketoiminnan hitaaseen alasajoon tai vaihtoehtoisesti yritysvaltaukseseen ja sitä kautta liiketoiminnan aggressiiviseen uudelleenjärjestelyyn. Markkinoilla suurimpina sijoittajina toimivat nk. portfoliosijoittajat, kuten eläkerahastot ja muut instituutiot, joille merkitsee lähinnä vain yrityksen tuottamat puhtaat kassavirrat. Sijoittajat haluavat omistaja-arvon kasvattamisen olevan yrityksen primääritavoite, joka on jo yleisesti hyväksytty tosiasia.

Omistaja-arvon kasvattaminen vaatii tehokasta pääomien käyttöä. Yritysten on tehostettava toimintaansa, jotta pääomille asetetut tuottovaatimukset saavutetaan. Resurssien tehokas käyttö vaatii järjestelmällistä ja ammattitaitoista hallintaa. Vanhat toimintatavat ja rakenteet kyseenalaistetaan ja tilalle kehitetään uusia rakenteita, joilla synnytetään tehokkain lopputulos.

Tehottomasta pääomasta halutaan päästä eroon. Tämä saattaa vaatia joskus raskaitakin yritysten taseiden uudelleenjärjestelyitä. Taseen keventäminen tehostaa yrityksen pääomien käyttöä sekä lisää liiketoiminnan joustoa. Yrityksen kiinteistöomaisuus on usein toiseksi suurin erä yrityksen taseessa ja toiseksi suurin erä liiketoiminnan kustannuksista heti henkilöstökustannusten jälkeen, joten kyseisen omaisuus- ja kustannuserän laiminlyönti ei voi johtaa optimaaliseen resurssien hallintaan. Näin ollen kiinteistöomaisuuden tuottavuuden tehostaminen ja kytkeminen kattavammin osaksi liiketoimintastrategiaa on tärkeä osa yrityksen toiminnan suunnittelua.

2.1 Suomen kiinteistömarkkinoiden kehitys

Suomalainen kiinteistömarkkinoiden kehitys on ollut nopeaa viime vuosina. Kiinteistömarkkinat ovat kansainvälistyneet markkinoiden yleisen kehityksen myötä. Suomen kiinteistömarkkinat ovat houkuttelleet paljon uutta pääomaa ulkomailta. Suomalaisen kiinteistömarkkinan tekee mielenkiintoiseksi sijoitetulle pääomalle saatava suhteellisen hyvä tuotto verrattuna eurooppalaiseen keskiarvoon. Pääkaupunkiseudulla liike- ja toimistotilojen tuottovaatimus on ollut noin 5,5 - 6,0 prosenttia, Tampereella ja Turussa 7,0 - 8,5 prosenttia, muissa suurissa kaupungeissa muutaman prosenttiyksikön korkeampi. Amerikkalaisen Urban Land Instituten ja PricewaterhouseCoopersin julkaiseman *Emerging Trends in Real Estate Europe 2006* -tutkimuksen mukaan eurooppalaisten kiinteistösijoittajien suosiossa Helsinki on noussut kolmannelle sijalle heti Pariisiin ja Lontoon jälkeen. Kyseisen tutkimuksen mukaan enemmistö suurimmista kiinteistösijoittajista suositteli Helsinkiä sijoituskohteena ja vain 5 prosenttia olivat valmiit realisoimaan omistuksiaan Helsingistä. (Catella, 2006)

Toisaalta suomalaiset instituutiot ovat myös hajauttaneet omia kiinteistöportfolioitaan kansainvälisesti. Sijoitustapana ovat yleensä kiinteistörahastot, joissa ammattimainen johto hoitaa salkun hallinnan asiakkaan puolesta aivan kuten perinteisissä osakerahastoissa. Eurooppalaiset kiinteistörahastot ovat joko avoimia tai suljettuja. Avoimiin rahastoihin (open-end) voidaan tehdä sijoituksia jatkuvasti. Suljetut rahastot (closed-end) keräävät ensin pääomat kasaan, jonka jälkeen rahastolle määritetään elinkaari, jonka lopussa salkussa oleva sijoitusvarallisuus likvidoidaan ja jaetaan osuudenomistajille. Suomeen ei ole vielä jalkautettu yhtäkään joustavaa ja tehokasta rahastostruktuuria, vaikka asiasta onkin käyty vilkasta keskustelua eri tahoilla. Suomessa on kylläkin nk. kiinteistörahastolaki, mutta sen puitteet eivät takaa veroneutraalia kohtelua osuudenomistajille kuten perinteisissä osakerahastoissa. Näin ollen niiden suosio on jäänyt olemattomaksi. Tällä hetkellä Suomen osakerahastomarkkinoilla olevat ”kiinteistörahastot” ovat nk. rahastojen rahastoja, eli rahastot sijoittavat kiinteistösijoitusyhtiöihin, jotka omistavat asuinosakeyhtiöiden ja kiinteistöosakeyhtiöiden osakkeita. Tästä aiheutuu rahasto-osuuden omistajalle verotuksen kertaantuminen eri portaissa. Sen sijaan Euroopassa yleistyneessä REIT-strukturissa (Real Estate Investment Trust) rahasto omistaa suoraan kiinteistöt, jolloin rahasto-omistus vastaa rakenteeltaan suoraa kiinteistöomistusta.

Kiinteistömarkkinoiden tehostuminen jatkossa edellyttäisi uusien innovatiivisten sijoitusrakenteiden kehittymistä myös Suomessa. Kiinteistörahastot olisivat yksi osa kehitystä. Nämä rakenteet mahdollistaisivat myös yrityksille uusia tapoja järjestellä omaisuuttaan tehokkaammin mm. ulkoistamisen kautta. Ulkoistamisen edellytyksenä on, että markkinoilta löytyy kysyntä ulkoistettavalle omaisuudelle ja että markkinoiden hinnoittelumekanismit ja omistusrakenteet ovat tehokkaat. Osakemarkkinoilta kopioidut struktuurit tehostaisivat markkinoita.

Kiinteistöalan kansainvälisen liiketoimintaympäristön muutos on vaikuttanut myös alan organisoitumiseen Suomessa. Toiminta on keskittynyt fuusioiden ja yritysostojen kautta, joilla tavoitellaan toiminnan tehostumista. Pääomien määrän kasvu on osaltaan johtanut uusien sijoitusmuotojen syntymiseen ja informaatiotarpeen kasvamiseen. Tehostuneet pääomamarkkinat ja sitä kautta syntyneet uudet velkarahoitusstruktuurit tarjoavat yrityksille vaihtoehtoisia tapoja organisoida kiinteistöomaisuutta tarpeitaan vastaaviksi.

Kiinteistömarkkinoiden ammattimaistumisen seurauksena kiinteistöjen omistus, käyttö ja palvelut ovat eriytyneet. Ne eivät enää useinkaan muodosta yhtenäistä kokonaisuutta, vaan ne ovat ammattimaisesti johdettuja toisistaan erillisiä toimintoja (Tekes, 2004). Lisäksi ulkomaisten sijoittajien tulo Suomen markkinoille on tuonut investointiprosesseihin lisää määrämuotoisuutta, analyyttisyyttä ja informaatiota (Catella, 2006). Suuret kiinteistötransaktiot hoidetaan nykyään investointipankkien, konsulttien ja muiden alan ammattilaisten toimesta.

Rakennuslehden (2005) mukaan Helsingin Pörssin päälistalla noteerattujen yritysten kiinteistöomistus oli vuonna 2000 kirjanpitoarvoltaan noin 19,3 miljardia euroa, vuonna 2003 vastaava luku oli 18,8 miljardia euroa. Suurimpia kiinteistön omistajia olivat metsä- ja energiateollisuus, joiden osuus oli vuonna 2003 yli puolet OMX:n päälistan yritysten kiinteistöomistuksen arvosta. Vuosien 2000 - 2003 välisenä aikana viidestätoista toimialasta seitsemän on vähentänyt absoluuttista kiinteistöomistusta, vaikka kyseisten yritysten taseiden loppusumma on kasvanut samanaikaisesti. Helsingin Pörssin viisi suurinta kiinteistöomistajaa omistavat noin 60 % kaikkien päälistan yritysten kiinteistömässasta.

2.2 Sale-and-leaseback -markkinoiden kehitys

Aikaisemmin sale-and-leaseback -transaktioita pidettiin yrityksen yhtenä viimeisimpänä rahoitusvaihtoehtona, kun yrityksen kaikki muut rahoituskeinot olivat jo käytetty. Järjestelyitä toteutettiin lähinnä silloin, kun yritys oli jo aikeissa luopua rakennuksen käytöstä, mutta se kuitenkin halusi siirtymävaiheen ajaksi lyhyen vuokrasopimuksen. Koko kiinteistömarkkinoiden yleinen kehittymättömyys lisäsivät markkinoiden tehottomuutta, mikä taas heijastui kiinteistöjen SLB-järjestelyiden kannattavuuteen. Järjestelyt olivat vuokralaisen kannalta usein kohtuuttoman kalliita. Brian (2003) määrittelee syiksi seuraavat tekijät:

- SLB-järjestelyiden hinnoittelu oli kytkettynä kiinteistön jäännösarvoon
- kiinteistöala oli fragmentoitunut ja alalla oli monenlaisia ja taseisia toimijoita
- ulkoistamispalveluntarjoajia (ja -struktuureita) oli markkinoilla niukasti
- kiinteistöt, joissa oli vain yksi vuokralainen, ei ollut houkuttelevia sijoittajien silmissä

Kiinteistörahoitusmarkkinoiden tehottomuus johti siihen, että yritykset, jotka pystyivät nostamaan vierasta pääomaa halvemmalla kuin leasingyhtiöt, sijoittivat täysin perustellusti suoraan oman taseensa kautta kiinteistöomaisuuteen. Yrityksillä ei siis ollut mitään taloudellista insentiiviä ulkoistusjärjestelyihin. Yhtiöille kasautui merkittävät kiinteistöportfoliot, koska markkinoilla ei ollut tarjolla taloudellisesti kilpailukykyisiä rahoitusvaihtoehtoja. (Bryan, 2003)

Aiemmin vakuudellinen velka oli tyypillisin käytetty rahoitusmuoto SLB-transaktioissa. 1990-luvulla uutena instrumenttina tuli nk. arvopaperistetut velkakirjat (commercial mortgage-backed securities, CMBS). Suuri määrä lainoja kerättiin yhteen saman velkakirjan alle, jolloin sijoittajien riski hajautui tehokkaasti useampaan eri reaalivakuuteen (Bryan, 2003). Normaaleissa kiinnelainoissahan jokainen laina taataan erikseen. Kun lainan vakuutena olevan yksittäisen kiinteistön arvo tippuu ja samalla lainan hoitaja joutuu maksuvaikeuksiin, velkakirjan arvo romahtaa. Tätä ongelmaa ei ollut enää CMBS -rakenteessa. Lisäksi 1990-luvun puolessa välissä nk. jäännösarvon vakuuttaminen (residual value insurance, RVI) pienensi edelleen rahoituksen kustannuksia. Nyt voitiin

erotella velanhoitoon liittyvä kassavirtariski ja kiinteistön jäännösarvoon liittyvä riski eri osapuolten kannettavaksi.

CMBS-rakenteet tehostivat lainamarkkinoita merkittävästi. Laina pystyttiin strukturoimaan siten, että se oli rakenteeltaan kuten suora yrityslaina (direct corporate debt). Tästä seurasi se, että lainan hinnoittelu perustui vuokralaisen velanmaksukykyyn, eikä kiinteistön (vakuuden) jäännösarvoon (Bryan, 2003). Struktuuri mahdollisti myös isomman velkataakan kuin normaali kiinnelaina; leasing tarjosi lähes 100 prosenttisen rahoituksen. Jos yritys halusi ulkoistaa omaisuuserän SLB-järjestelyllä, omaisuuden koko arvoa vastaan oli mahdollista saada velkaa. Normaaleissa vakuudellisissa kiinnelainoissa velkaosuus on maksimissaan noin 60 - 75 prosenttia kiinteistön myyntihinnasta. (Devaney, Lizieri, 2004)

Kiinteistölainat olivat ennen tyypillisesti hinnoiteltu nk. non-investment-grade sijoituksiksi: kiinteistöluoton antajat vaativat sijoituksilleen tuottoa 2-3 prosenttiyksikköä yli valtion obligaation. Oman pääoman ehtoissa rahoituksessa riskiä pidettiin kohtalaisena: sijoittajien tuottovaade oli 8 - 13 prosenttiyksikköä yli riskittömän koron. Oman pääoman hinta asettui siten tasolle 13 - 18 prosenttia. (Bryan, 2003) Tilanne on kuitenkin nyt dramaattisesti muuttunut, koska uutta pääomaa on virrannut markkinoille. Kiinteistöjä pidetään nykyään jopa turvasatamina. Tästä voidaan antaa ajankohtaisena esimerkkinä Bank of Irelandin Tukholman keskustasta ostama kiinteistö keväällä 2006, joka oli hinnoiteltu 4,75 prosentin ennätysalhaisella tuotolla (Catella, 2006).

Nämä uudet rahoitusmarkkinoilta omaksutut rakenteet loivat uutta tehokkuutta kiinteistömarkkinoille ja avasivat paremmat mahdollisuudet ulkoistamisjärjestelyille. Uusilla leasingsovimusten rahoitusstruktuureilla niiden kustannukset saatiin tippumaan 10 - 30 prosenttia alle tavanomaisten leasingsovimuksien. Markkinoille on nyttemmin tullut myös valtavasti uutta pääomaa, mikä on omalta osaltaan myös merkittävästi pienentänyt vuokranantajien rahoituskustannuksia ja sitä kautta heijastunut myös leasingsovimusten hintaan. Vaikka ulkoistamisen rahoitukselliset edellytykset ovat tänä päivänä parantuneet ja leasingistä on tullut yhä varteenotettavampi tapa rahoittaa kiinteistöomaisuutta, niin SLB-järjestelyt ei ole kuitenkaan ratkaisu yrityksen kiinteistöomaisuuden hallintaan, jos kiinteistöhallinnan muihin taloudellisiin, toiminnallisiin ja strategisiin seikkoihin ei kiinnitetä riittävän suurta huomiota (Brian, 2003). Luonnollisesti tehottomasti käytetyt toimitilalla ovat yritykselle vain rasite. Toimitilojen kannattavuutta ei voida merkittävästi

parantaa ainoastaan vain nerokkailla rahoitusstruktuureilla. Näin ollen SLB -järjestelyiden rahoituksellinen hienosäätö on oleellista vasta sitten, kun ulkoistamiseen liittyvät kaikki muut liiketoiminnan fundamentit näyttävät vihreää valoa ulkoistamisprosessissa käynnistämiseen.

2.3 Kiinteistöomaisuuden roolin kehittyminen

Manning et al. (1997) kuvaavat artikkelissaan kärjistäen yritysten kiinteistöomaisuuden roolia eri aikakausina. Kehitykselle on ollut erityisen kuvaavaa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan kehitys ja sen vaikutus kiinteistöomaisuuden rooliin yrityksessä. Ennen 1970-luvun vaihdetta yritysten kiinteistöhallinto oli hyvin passiivista, ylläpitoon keskittynyttä toimintaa, johtuen muun liiketoiminnan yleisestä leväperäisyydestä. 1970-luvun jälkeen yrityksillä oli taipumuksena fuusioitua monitoimialoiksi ja perustaa uutta riskiliiketoimintaa. Tämän toiminnan kantavana ajatuksena oli oman osaamisensa siirtäminen mahdollisimman monelle eri toimialalle. Tällöin kiinteistöomaisuus nähtiin tulosityksikkönä, jonka toiminnallista roolia voitiin vain harvoin nähdä yrityksen varsinaista liiketoimintaa tukevana, tai ainakin kiinteistöjen rooli oli sekundäärinen ydinliiketoiminnan osatekijänä. Yrityksen kiinteistöillä saatettiin harrastaa jopa liiketoimintaa: tällöin kiinteistöillä kilpailtiin suoraan kiinteistömarkkinoilla ottaen samalla oman yrityksen taseeseen kiinteistöpositioiden riskit.

1980-luvun puolivälin jälkeen liiketoimintaa väritti vahva rahoituksellisten näkökulmien korostuminen. 1980-luvun lopulla yritykset olivat tulospaineen alla ja toimintaa oli muutenkin saatava tehostettua jopa rankoin alasajoin. Kaikki toiminta, mikä ei liittynyt ydinliiketoimintaan, myytiin pois, irrotettiin tai suljettiin. Lisäksi myös kiinteistösektorilla oli ylitarjontaa, joten yritysten kiinteistöosastolle luotiin painetta tehostaa omaa toimintaa. Tällöin suurempi tuotos piti saada aikaan pienemmillä resursseilla; suorituskykyä piti parantaa.

Roulac (2001) mukaan 1990-luvun lopulla, uuden talouden aikaan, kiinteistöomaisuuden hallinnassa korostui tehokkuusajattelu. Kiinteistöomaisuutta ei enää pyritty johtamaan ”do more with less” -periaatteella, vaan toiminnan differointi sekä kasvu nähtiin nyt strategisten päämäärien toteutumisen kannalta oleellisina. Toimitilojen tehokkuutta ja

tuottavuutta pyrittiin korostamaan ja ulkoistaminen nähtiin nyt yhtenä keskeisenä keinona kasvun ja muutoksen moottorina.

Roulac (2001) toteaa, että 2000-luvulla kiinteistöfunktion rooli on siirtynyt yrityksen tehokkuuden ja kasvun filosofiasta kohti korostuneempaa roolia vaikuttaa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa osana yrityksen arvoketjua. Yrityksen kiinteistöjen nähdään yhdistävän liiketoiminnan resurssit (esim. työntekijät ja toimittajat) ja asiakkaat toisiinsa. Yrityksen kiinteistöomaisuus nähdään nyt strategisena resurssina, johon ei suhtauduta enää vain kustannuseränä. Tästä osoituksena on mm. Raklin (2001) kiinteistöalan sanaston määritelmä, jossa yrityksen strateginen toimitilajohtaminen kuvataan seuraavasti: ”[yrityksen strateginen toimitilajohtaminen] on toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle.” Määritelmässä todetaan vielä, että ”yrityksen strategisella toimitilajohtamisella pyritään siihen, että kiinteistösijoitusjohtamisen, kiinteistökohteen johtamisen ja toimitilajohtamisen näkökulmat integroidaan yrityksen ydinliiketoiminnan strategioihin ja prosesseihin”. Tämä osoittaa, että yrityksen kiinteistöomaisuus nähdään jo Suomessakin tärkeänä osatekijänä tuloksen muodostumiselle.

2.4 Liiketoiminta- ja kiinteistöstrategioiden yhteensovittaminen

Kiinteistöomaisuuden suuresta tasearvosta huolimatta yritysten kiinteistöt ovat useasti vailla tehokasta hallintaa. Yhdysvalloissa vuonna 1987 tehdyn tutkimuksen mukaan suurin syy hallinnon tehottomuuteen on puute riittävästä tiedosta liittyen yrityksen omistamaan kiinteistöomaisuuteen. Lisäksi yritysjohton asenne kiinteistöomaisuuden tärkeyteen ja arvoon oli tutkimuksen mukaan heikkoa. (Veale, 1989) Liiketoimintaa ja suuria pääomia on vaikeata hallinnoida, jos tiedon määrä ja johdon motivaatio eivät ole kohdallaan. Kiinteistöjen tehokas hallinta edellyttäisi tehokasta liiketoiminnallista suunnittelua, johon yrityksen johto olisi sitoutettava yhdessä yrityksen kiinteistöjohtajan kanssa. Yrityksen tulisi luoda kiinteistöstrategia, joka on linjassa yrityksen varsinaisen liiketoimintastrategian kanssa. Noursen ja Roulacin (1993) mukaan yhtiöllä pitäisi olla virallinen ja organisaatiossa eksplisiittisesti esitetty kiinteistöstrategia, joka ohjaa päätöksentekoa sekä toiminnan suuntaa.

Teoria ja käytäntö korostavat, että liiketoiminnassa menestyminen vaatii keskittymistä omaan liiketoimintaan, jonka tavoitteiden saavuttaminen vaatii operatiivisen päätöksenteon onnistumista. Operatiivinen päätöksen teko kaipaakin tuekseen strategiaa, jolla pyritään ohjaamaan ja suuntaamaan päätöksenteon seuraukset kohti toivottua päämäärää eli visiota. Valitettavan usein yrityksen kiinteistöomaisuutta ei pyritä ohjailemaan yrityksen yleisen strategian puitteissa. Noursen ja Roulacin (1993) mukaan yritysjohtajien asenne kärjistyy yleensä latteaan toteamukseen, että ”yrityksemme ei ole kiinteistösijoitusyhtiö”. Kiinteistöomaisuus jää helposti vaille riittävää huomiota, koska se ei ole yrityksen ydinliiketoimintaa. Manning et al. (1997) huomauttavat kuitenkin, että edellä mainittu tapausuhtautua kiinteistöomaisuuteen on yhtä lapsellista kuin väittää, että yritys ei ole henkilöstösijoitusyhtiö. Toisin sanoen, suuryrityksen menestys markkinoilla riippuu nimenomaan siitä, kuinka hyvin se pystyy hallitsemaan henkilöstöresursseja, informaatiojärjestelmiä, investointeja sekä pääomia. Näin ollen kiinteistövarallisuuden laiminlyönti investointien ja pääoman hallinnan osatekijänä olisi virhe yritysjohtolta.

Veale (1989) korostaa, että yrityksen kiinteistö- ja yleisjohton tulisi yhdessä kehittää omaa strategista ajattelua. Yleisiä periaatteita ja toimintakäytäntöjä tulisi kehittää päätöksentekojärjestelmäksi, jossa korostuisi proaktiivisuus, kokonaisvaltaisuus ja portfolioajattelu. Koska kiinteistöjen aiheuttamien kustannusten osuus yrityksen liiketoiminnan nettotuloksesta on usein 40 - 50 prosenttia sekä yrityksen taseen loppusummasta noin 10 - 40 prosenttia (Zeckhauserin, 1983, Nappi-Choulet, 2002), Vealen (1989) korostama kiinteistöstrategian linjaaminen liiketoimintastrategian kanssa yhteen tärkeää, jotta pääomien käyttö palvelee yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Tosiasia on kuitenkin se, että vain harvat yritykset näkevät kiinteistöomaisuuden strategisena resurssina, jolla voisi olla mitään kontribuutiota liiketoimintaan. Kiinteistöistä muodostuu tällöin lähinnä vain rasite tuloksen muodostumiselle. (Woollam, 2003)

3 Kiinteistöomaisuuden ulkoistamisen hyödyt

Markkinaliberaalin talousteorian mukaan yrityksen tehtävänä on maksimoida osakkeenomistajien varallisuutta. Yrityksen tulisi allokoida pääomia tehokkaasti sinne, missä sijoitukselle saadaan paras mahdollinen tuotto. Osakkeenomistajien varallisuutta voidaan kasvattaa joko investoimalla kohteisiin, jossa tuotto ylittää pääoman keskimääräisen kustannuksen, tai vapauttamalla pääomia kohteista, joissa pääoman tuotto ei tyydytä pääoman keskimääräistä kustannusta.

Kiinteistöomaisuus on usein yksi suurimmista käyttöomaisuuseristä yritysten taseissa. Kilpailun kiristyminen ja vaatimus pääomien tehokkaasta käytöstä asettaa uusia haasteita yritysten kiinteistöjen hallinnalle. Jos yritys harkitsee kiinteistöomaisuuden hallinnan ratkaisemista ulkoistamalla, sen lopputuloksena tulisi olla yrityksen markkina-arvon kasvu. Ulkoistamiseen liittyvien oletettujen hyötyjen taustalta pitäisi siis löytyä yhteisenä päämääränä yrityksen arvon kasvattaminen.

Tässä tutkimuksessa kiinteistöjen ulkoistamisen hyödyt ovat jaettu rahoituksellisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin sekä strategiaan tekijöihin perustuen alan tutkimuksissa esiin tulleisiin seikkoihin. Rahoituksellisista hyödyistä pääomarakenteen muuttaminen on ennen kaikkea keskeisin. Toiminnallisista ja taloudellisista hyödyistä oleellisimpia ovat kustannusrakenteen muuttaminen, taloudellisen tehokkuuden parantaminen sekä liiketoiminnan rakenteellisen joustavuuden ylläpito. Strategisista hyödyistä korostuu ennen kaikkea liiketoiminnan fokuksen suuntaaminen ydinliiketoimintoihin. Kaikkien eri hyötyjen taustalta esiin nousee myös riskien hallinta eri näkökulmista. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kustakin kategoriasta kiinteistöjen ulkoistamisen keskeisimpiä oletettuja hyötyjä. Viimeisessä kappaleessa tarkastellaan, miten rahoitusmarkkinat, ts. yrityksen omistajat suhtautuvat ulkoistamisjärjestelyihin.

3.1 Rahoitukselliset hyödyt

Kiinteistöjen ulkoistamisen rahoituksellisia hyötyjä voidaan tarkastella leasingsopimuksiin liittyvän problematiikan avulla. Kiinteistöomaisuuden leasingsopimuksia voidaan pitää

rakenteeltaan aivan samanlaisina kuin mitä tahansa muitakin leasinginsopimuksia. Ero lienee lähinnä transaktion rahallisessa suuruudessa ja laajuudessa. Suurella yrityksellä ulkoistamisen kohteena voi olla satoja kiinteistöjä, jolloin järjestelystä tulee usein hyvin monimutkainen kokonaisuus (Grönlund, Louko, Vaihekoski, 2004). Ulkoistamissopimuksia voidaan pitää yhtiön rahoituksellisina ratkaisuin, jolloin niiden vaikutuksia voidaan täten käsitellä yleisesti osana yhtiön rahoitusta. (Devaney, Lizieri, 2004)

3.1.1 Taseen ulkopuolinen rahoitus

Yritykset ovat perinteisesti rahoittaneet velkarahalla omaan taseeseensa hankitun kiinteistöomaisuuden. Tavanomaisesti käytetty velkarakenne on vakuudellinen pankkilaina, jossa kiinteistöön tai rakennukseen oikeuttavat todistukset luovutetaan pankille velan vakuudeksi. Vakuuden arvo on yleensä noin 60 - 75 prosenttia kiinteistön arvosta. Näin ollen yritys joutuu rahoittamaan omalla pääomalla investoinnista 25 - 40 prosenttia.

Ulkoistamisjärjestelyissä käytettävät leasinginsopimukset tarjoavat yritykselle vaihtoehtoisen tavan rahoittaa tarvittava käyttöomaisuus erä. Kiinteistön vuokrausjärjestely on luonteeltaan samanlainen kuin mikä tahansa muukin leasingjärjestely. Vaihtoehtona on joko käyttö- tai rahoitusleasinginsopimus, joiden ero piilee taseteknisessä käsittelyssä: käyttöomaisuusleasingissä yritys ei joudu kirjaamaan vuokramaansa omaisuutta taseeseen, vaan leasingmaksut näkyvät vain operatiivisina kuluina tuloslaskelmassa. Tällöin puhutaan ns. ”taseen ulkopuolisesta rahoituksesta”. Rahoitusleasingissä yritys joutuu taas kirjaamaan vuokratun omaisuuden taseeseen ja vastakirjaamaan leasingvastuut tulevien maksujen nykyarvona taseen vastattavaa puolelle.

IAS 17 määrää vuokrasopimusten kirjanpidollisesta käsittelystä. Vuokrasopimuksen luokitellaan omistamiseen liittyvien riskien ja etujen perusteella joko rahoitusleasingiksi tai muuksi vuokrasopimukseksi (käyttöleasing). Rahoitusleasing sopimuksen tunnusmerkit (mm. Rakli 2006, Brealey&Myers 2003) ovat:

- omistusoikeus siirtyy vuokra-ajan kuluessa
- vuokralle ottajalla on edullinen osto-optio

- vuokra-aika kattaa valtaosan taloudellisesta kokonaisvaikutusajasta
- vuokrien nykyarvo muodostaa olennaisen osan hyödykkeen käyvästä arvosta
- hyödyke on erityisluonteinen (vain vuokralle ottajalle soveltuva)

Yhdenkin em. tunnusmerkin täyttyminen johtaa leasingin käsittelyyn rahoitusleasinginä. Lisäksi omaisuuserä on suositeltavaa käsitellä rahoitusleasinginä, jos jokin seuraavista ehdoista täyttyy:

- vuokralle ottaja vastaa vuokralle antajalle sopimuksen purkautuessa aiheutuneista tappioista
- jäännösarvon voitot ja tappiot tulevat vuokralle ottajalle
- oikeus markkinavuokraa edullisempaan jatkokauteen

Leasingsopimus, joka määritellään käyttöleasingiksi (muu vuokrasopimus), näkyy yrityksen kirjanpidollisessa tuloksessa kuluna. Jos yritys ostaa vastaavan omaisuuserän velkarahalla, tuloksessa näkyy käyttöomaisuuden poistot ja rahoituksen korkokustannukset (sekä mahdolliset operatiiviset hallintokustannukset) kuluina. Leasingsopimukset ovat tyypillisesti strukturoitu siten, että leasingmaksut ovat alkuvuosina pienemmät kuin vastaavat poistot ja korkoerät. Näin ollen leasing parantaa yrityksen tulosta periodin alussa, jolloin myös pääoman tuottomittarien lukemat nousevat, koska omaisuus erä ei näy taseessa. Pääomien tuotto ei toki nouse, jos mittareihin on huomioitu taseen ulkopuoliset leasingvastuut. (Brealey&Myers, 2003)

Näin ollen yritys, jonka taseessa vuokravastuut eivät ole käsitelty rahoitusleasinginä, vaan ”muuna vuokrasopimuksena”, saattaa näyttäytyä sijoittajille taloudellisesti vahvempuna kuin yritys, joka on hankkinut vastaavan omaisuuserän taseeseen ja rahoittanut sen tavanomaisella lainarahalla (Devaney, Lizieri, 2004). Analyttikot saattavat tällöin jättää leasingvastuut vaille riittävää huomiota, koska ne eivät paista taseesta suoraan silmille (Brealey&Myers, 2003). Joidenkin tutkimusten mukaan sijoittajat osaavat kuitenkin ottaa huomioon yritysten taseen ulkopuoliset leasingvastuut kasvattamalla vastaavasti omaan pääomaan kohdistuvaa riskiä (mm. Beattie et. al, 2000).

3.1.2 Verotukselliset tekijät

Teoriassa tehokkailla markkinoilla leasing- ja velkarahoitus pitäisi olla keskenään substituutteja. Toisaalta SLB-järjestelyjä tuskin nähtäisiin markkinoilla, ellei vaihtoehtoja olisi myös eroavaisuuksia. Verotuksellinen ero syntyy yleensä myyjän ja ostajan eri efektiivisistä veroprosenteista. Mm. taloudellisessa ahdingossa oleva yritys ei välttämättä pysty hyödyntämään taseessa olevan käyttöomaisuuserään liittyvää poistojen verohyötyä yhtä tehokkaasti kuin leasingyhtiö. Tässä viitataan erityisesti tilanteeseen, jossa yrityksellä on taseessaan edellisten tilikausien tulouttamatonta tappiota. Tällöin tappiot estävät poistojen verohyödyn realisoitumisen tilikaudelle, koska verotettava tuloa ei synny tilikaudelta. Leasingyhtiö voi täten allokoida osan verotuksellisista eduistaan vuokralaiselle. Näin ollen toimitilojen vuokraaminen muodostuu usein verotuksellisesti tehokkaammaksi tavaksi tyydyttää tarvittava tilantarve. (Brealey&Myers, 2003)

3.1.3 Pääoman vapautuminen, hinta ja saatavuus

Asson (2002) korostaa SLB-järjestelyiden ensisijaisen tarkoituksen olevan nopeasti saatava edullinen pääomainjektio tilanteissa, jossa yrityksen ulkopuolisen rahoituksen hinta on korkea. Vaikka kiinteistöistä vapautuukin pääomia, niin Assonin logiikka tuntuu sikäli puutteelliselta, että lainojen korkeat korot, ts. yleinen korkotaso, heijastuu oletettavasti myös oman pääoman hintaan sijoittajien tuottovaatimuksen kautta, joten kuvitelma omasta taseesta pumpatusta ”halvemmasta” rahoituksesta ei pitäisi olla oikea. Sen sijaan Ghyoot (2004) toteaa, että ulkoistamalla omaisuuttaan yritys voi parantaa taseen likviditeettiä. Kiinteistöistä vapautuvan pääomalla yritys voi tervehdyttää ylivelkaantunutta tasettaan ja parantaa heikkoa rahoitusasemaansa. Vaihtoehtona on myös investointi varsinaiseen ydinliiketoimintaan. Jos rahalle ei löydy järkevää käyttöä, varat voidaan jakaa osakkeenomistajille joko osinkoina tai ostamalla yhtiön omia osakkeita takaisin markkinoilta (Brealey&Myers, 2003).

Kiinteistöomaisuuden ulkoistamisella ja kiinteistöistä vapautuvan pääoman tehokkaammalla käytöllä yritys voi suojautua myös mahdolliselta vihamieliseltä yritysvaltaukselta. Tietyillä pääomaintensiivisillä aloilla yrityksille saattaa kasaantua yritysostojen kautta taseeseen suuria määriä kiinteistöomaisuutta. Lisäksi ottaen huomioon, että markkinat eivät aina osaa hinnoitella yrityksen taseeseen sisältyvää kiinteistöjen arvoa

tai arvonnousua oikein (Grönlund et al., 2004), niin tällöin yritys altistaa itsensä helposti potentiaalisen yritysvaltauksen kohteeksi. Investointipankkiireilta löytyy kyllä salkustaan työkalut, jolla yrityksen piilevä arvo saadaan tarvittaessa realisoitua. Väitteellä on katetta, sillä tutkimusten mukaan, mitä enemmän yrityksellä on kiinteistöjä omistuksessaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se myös altistuu yritysvaltaukselle (mm. Ambrocen, 1990).

Yrityksen taloudellisella tilalla on vaikutusta rahoituksen hintaan ja saatavuuteen. Sharpen ja Nguyen (1995) totesivat tutkimuksessaan, että taloudellisessa ahdingossa olevat yritykset käyttävät leasingsopimuksia enemmän kuin vakavaraiset yritykset. Tämä johtuu siitä, että taloudellisessa ahdingossa taistelevilla yrityksillä on suurempia vaikeuksia nostaa edullisesti uutta pääomaa markkinoilta. Velkaantuneella yrityksellä vieraanpääoman kustannus on usein korkea, jolloin usein leasingyhtiöltä on saatavissa rahoitusta edullisemmin.

Leasingrahoitus saattaa olla myös hyvä keino välttää normaaleille yrityslainoille asetetut kovenantit (Smith&Wakeman, 1985). Tällöin yritys ei joudu tekemään tiliä taloudellisesta tilastaan ja sen kehityksestä suoraan pankille, koska leasingrahoituksen ehdot sovitaan suoraan palveluntarjoajan kanssa. Toisaalta tehokkailla markkinoilla rahoitukseen liittyvät riskit pitäisi kyllä heijastua leasingyhtiön kautta asiakkaille tarjottavien rahoitusinstrumenttien ehtoihin ja hintaan.

Vakavaraisemmat yritykset voivat usein rahoittaa toimintaansa jopa edullisemmin kuin palveluja tarjoava leasingyhtiö. Tämä johtuu lähinnä siitä, että vakavaraisilla yhtiöillä luottoluokitus saattaa olla jopa parempi kuin kiinteistöleasingyhtiöillä. Toisaalta vakuudellisten kiinteistölainojen marginaalit ovat kaventuneet niin pieniksi, että paremman luottoluokituksen yhtiö voi päästä nauttimaan pienemmästä marginaalista lähinnä siinä tilanteessa, kun pankista nostetaan lainaa yli vakuuden (yli 60 - 70%), mikä rahoitetaan vakuudettomalla lainalla. Voidaankin päätellä, että vakavaraisille yhtiöille leasing sopimuksen hyödyt ovat etenkin toiminnallisia ja strategisia.

3.1.4 Rahoitusriskien hajautus ja epäsymmetrinen informaatio

Rahoituksellinen riski liittyy oman ja vieraan pääoman väliseen suhteeseen. Mitä enemmän yrityksellä on vierasta pääomaa, sitä suurempi on rahoitusriski ja sitä korkeampi on myös yrityksen arvonnäyrityksessä käytettävä diskonttauskorko. Tästä seuraa yrityksen markkina-arvon lasku. Osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi saattaa aiheuttaa johdolle kiusauksen käyttää leasingiä pienentämään yrityksen osoittamaa kirjanpidollista velkataakkaa ja sitä kautta parempaa omavaraisuusastetta. Käyttöleasingin vastuut ovat toki näkyvillä taseen liitetiedoissa, mutta jos oletetaan, että markkinat eivät toimi täysin tehokkaasti, niin tällöin leasingvastuut saattavat jäädä pienemmälle huomiolle kuin taseessa näkyvä velka. Itse asiassa leasing tarjoaa usein yritykselle nk. 100%:n rahoituksen, jolloin yrityksen kokema efektiivinen velkataakka todellisuudessa kasvaa, vaikka se ei näy taseesta heti ensi silmäyksellä. Tutkimusten mukaan sijoittajat osaavat kyllä hinnoitella mahdolliset leasing-vastuut yhtä lailla, vaikka ne eivät taseessa suoranaisesti olisikaan (Beattie et. al, 2000). Näin ollen edellä esitetty spekulatio ei pitäisi paikkansa. Kuitenkin todennäköisemmin efektiivisen nettovelkaantumisasteen nousun seurauksesta yrityksen mahdollisuudet lainata uutta pääomaa markkinoilta rajoittuvat; leasingillä nostettu ekstraluotto korvaa muun velan noston mahdollisuuden. Lisäksi yrityksen taseen velkojen suojana olleet oman pääoman suhteellisen määrän menetys saattaa johtaa paineisiin hinnoitella taseessa jo olemassa olevat vastuut uudelleen (Devaney&Lizieri, 2004).

Epäsymmetrinen informaatio aiheuttaa myös pääoman ajallisessa hinnoittelussa ongelmia – ja nimenomaan huonommin informoidun osapuolen tappioksi. Vaikka eri osapuolilla olisi sama käsitys kiinteistön jäännösarvosta periodin päätteessä, niin silti jäännösarvon nykyarvossa saattaa olla merkittäviäkin poikkeamia. Tilanteesta voidaan antaa valaiseva esimerkki Benjaminin et. al (1998) artikkeliin pohjautuen:

Oletetaan, että CAPM pitää paikkansa, ja sekä Yritys X että Kiinteistösijoittaja Y arvioivat kiinteistön jäännösarvoksi 2.000.000 euroa hetkellä $t=1$. Lisäksi molemmat tahot uskovat perustuen historialliseen tilastotietoon, että korrelaatio kiinteistön arvon ja markkinatuoton välillä on 0,5. Tämän lisäksi molemmat epäilevät, että riskitön korko on 5% ja markkinoiden tuotto on 15%, markkinoiden standardipoikkeaman ollessa 20%. Oletetaan, että Yritys X uskoo kiinteistön

tuottojen varianssin olevan 50%, ja taas Kiinteistösijoittaja Y uskoo perustuen parempaan tietoon alueen hintakehityksestä tuottojen varianssin olevan ainoastaan 30%. Näin ollen Yritys X arvioi sijoituksen betan ($\beta = \rho\sigma / \sigma_m$) olevan, $\beta = ,5(,50)/,20 = 1,25$, kun taas Kiinteistösijoittaja Y arvioi betan olevan, $\beta = ,5(,30)/,20 = ,75$. Tämän mukaan Yritys X:n tuottovaatimus ($E[r] = r_f + \beta (r_m - r_f)$) olisi, $E(r) = ,05 + 1,25[,15 - ,05] = 17,5\%$, kun taas Kiinteistösijoittaja Y vaatii tuottoa ainoastaan $E(r) = ,05 + ,75[,15 - ,05] = 12,5\%$.

Tästä seuraa, että Yritys X hinnoittelee kiinteistön arvoksi hetkellä $t=0$, $2.000.000/1,175 = 1.702.128$ euroa, kun taas Kiinteistösijoittaja Y arvioi kohteen hinnaksi $2.000.000/1,125 = 1.777.778$ euroa. Mitä pidempi investointiperiodi on sitä suuremmaksi ero luonnollisesti kasvaa.

Ammattimaisella kiinteistösijoitusyhtiöllä on suurempi kokemus kiinteistöomaisuuden hinnoittelusta kuin normaalilla yrityksellä. Ammatilaisilla on johdettavanaan usein suuret kiinteistöportfoliot, jotka altistavat toistuviin transaktioihin, joiden kautta myös kertyy laaja kokemus erityyppisten kohteiden hinnoittelusta. Näin ollen ammattimaisten kiinteistöyhtiöiden voidaan olettaa pystyvän toimimaan markkinoilla tehokkaammin.

3.1.5 Rahoituksellisen agenttikustannuksen pienentyminen

Agenttikustannuksella tarkoitetaan yhtiön johdon ja osakkeenomistajien välisen epäsymmetrisen informaation synnyttämää riskiä, joka kohdistuu osakkeenomistajien varallisuuteen. Mitä paremmin osakkeenomistajat ovat tietoisia yhtiön toiminnasta, sitä pienempi on agenttikustannus. (Jensen, 1986)

Kun yrityksen taseen pääomat ovat sijoitettuna ainoastaan ydinliiketoimintaan, markkinoiden on helpompi seurata ja valvoa yhtiön varainhallintaa. Taseen keventäminen kiinteistöomaisuudesta ja vastaavien palveluiden osto ulkopuolelta tekevät kustannusrakenteesta läpinäkyvän, mikä helpottaa yrityksen arvonmuodostumista markkinoilla ja samalla se pienentää agenttiriskiä. Johnin (1993) tutkimuksen mukaan yrityksen kiinteistöomaisuuden irrottaminen (spin-off) uuteen yhtiöön pienentää agenttikustannusta ja sen seurauksesta yrityksen markkina-arvon nousee.

3.2 Toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt

Leasingsopimuksia pidetään monesti vain teknisinä järjestelyinä, joiden hyödyt ovat lähinnä rahoituksellisia. Leasingsopimusten käytön suosio pitää kuitenkin perustua myös muihin selittäviin tekijöihin. Benjamin et al. (1998) muistuttavat, että miksi muuten vakavaraiset suuryritykset hyödyntäisivät leasingiä toiminnassaan, sillä eihän vakavaraisemmilla suuryhtiöillä leasingsopimusten käyttö voi perustua vain rahoituksen hintaan, koska niiden liiketoiminnan rahoittaminen itsenäisesti on usein edullisempaa. Päätösten taustalta on löydettävä myös toiminnallisia perusteita, jotka synnyttävät taloudellista hyötyä. Niitä käsitellään seuraavassa.

3.2.1 Joustavuus

Joustavuuden lisääminen on yleensä kaikelle liiketoiminnalle keskeinen tavoite. Kiinteitä kustannuksia pyritään saamaan muuttuviksi, jotta liiketoiminnan tuotot eivät reagoisi toiminta-asteen muutoksiin. Olemassa olevat resurssit pitäisi pystyä muuntamaan tarpeita vastaaviksi. Kiinteistöomaisuus on usein taseessa hyvin epälikvidi erä, jonka määrää on vaikea sopeuttaa nopeasti tarkoituksenmukaiseksi. Näin ollen kiinteiden kustannusten osuus muodostuu suureksi. Kiinteistön hoito- ja hallinnointikulut rasittavat tulosta, vaikka tilat olisivatkin käyttämättömänä. Lisäksi kiinteistöihin liittyy usein vieraanpääoman kustannuksia, jotka rasittavat kassavirtaa riippumatta siitä, onko tila tehokkaassa käytössä vai ei. Oman pääoman vaihtoehtoiskustannuksia ei tule myös unohtaa, vaikka ne eivät toki suoranaisesti rasiakaan kassavirtaa. Omia tyhjiä tiloja vuokraamalla yritys voi toki pienentää pääoman joutokäynnin kustannuksia, mutta itsenäinen vuokralaisten hankinta ja hallinnointi on usein hankalaa ja kallista.

Kiinteistöjen hallinnon henkilöstöresurssit ovat myös kustannuserä, joka rasittaa yritystä toiminnan volyyymista riippumatta. Sen sijaan leasingyhtiön asiakkailleen allokoima henkilöstökustannusten osuus pitäisi olla ainakin teoriassa pienempi, koska hoito- ja hallinnointikustannuksia syntyy vain silloin kun leasing yhtiö käyttää aikaa asiakasyrityksen asioiden hoitoon. Toki leasingyhtiöiden yleiskustannukset tulevat yhtä lailla asiakkaan kannettavaksi, mutta lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että tällöin asiakkaalle allokoitujen yleiskustannusten osuus on pienempi kuin itse tehtynä. Suurella leasingyhtiöllä pitäisi olla mittakaavaedut käytössään.

Ulkoistuksen harkitulla ajoituksella on mahdollista saada joustavuutta siirtymävaiheisiin. Jos yrityksellä on vaikkapa suunnitelmissa irtaantua käyttämästään kauppapaikasta, kiinteistön myynti ja takaisinvuokraus luopumisperiodille voi olla huomattavan paljon joustavampi ja edullisempi ratkaisu kuin kohteesta irtautuminen vasta käytön jo loputtua. Liiketilat hinnoitellaan markkinoilla vuokrasopimusten arvon perusteella, joten pelkällä tyhjällä tilalla ei ole vastaavaa arvoa. Saattaahan olla, että yrityksen käyttämä tila on hankala myydä eteenpäin oman käytön loputtua varsinkin, jos kohteessa ei ole saatu uutta vuokralaista. Tällöin pääoma voi jäädä pitkäksi aikaan makaamaan tarpeettomiin toimitiloihin. Yrityksen kannalta fiksua voisi olla nimenomaan ennakoida jo tulevaa toiminnallista irtautumista kohteesta myymällä (ulkoistamalla) jo siirtymävaiheessa omistus eteenpäin. Yritys voisi myydä omistamansa kohteen jäämällä itse vuokralaiseksi ennalta määrätyn ajaksi jo varhaisessa vaiheessa ennen lopullista irtautumista.

Toisaalta joustavuus ei ole itsestään selvää kaikissa tapauksissa. Louko (2004) muistuttaa, että pitkissä vuokrasopimuksissa lopputulos voi olla huomattavasti joustamattomampi kuin omistustilanteessa. Jos yritys sitoutuu ulkoistamisen yhteydessä pitkään, esim. yli 15 vuoden mittaiseen vuokrasopimukseen, leasingsopimukselle tyypillinen joustavuus katoaa. Woollam (2003) mukaan yritykset saattavat myös tavoitella joustavuutta, jolle ei tosiasiallisesti ole edes mitään käyttöä liiketoiminnan tai strategian toteuttamisen kannalta. Ylimääräisestä joustavuudesta tulisi maksaa vain niissä tilanteissa, kun joustavuuden oletetut hyödyt on selkeästi identifioitavissa. Woollamin (2003) mukaan suurin osa yrityksen liiketoiminnan tilantarpeesta on pitkäaikaista, joten joustavuuden tavoittelu koko kiinteistöomaisuudelle tuntuisi vähintäänkin arveluttavalta.

Woollam (2003) korostaa kiinteistö- ja strategiajohdon vuoropuhelua: kiinteistöjen omistus- ja vuokrausratkaisut tulisi olla linjassa yrityksen eri funktioiden tarpeisiin ja suunnitteluhorisontteihin, jotka poikkeavat toimintojen luonteen mukaan toisistaan. Kiinteistöomaisuus tulisi jakaa ydinkiinteistöihin, taktisiin kiinteistöihin ja ylimääräisiin kiinteistöihin sen mukaan, mikä rooli niillä on yrityksen toiminnan kannalta. Ydinkiinteistöjä ovat luonteeltaan pitkäaikaisia, esim. pääkonttorit tai muut kiinteistöt, joissa toimii hallinnollisia ydintoimintoja, kuten rahoitus, henkilöstöhallinto tai markkinointi. Nämä kiinteistöt jäävät hyödyttömiksi ainoastaan fuusiossa tai konkurssitilanteessa. Tämän kategorian kiinteistöissä ei Woollamin (2003) mukaan ole tarvetta joustavuuteen.

Taktiset kiinteistöomistukset ovat luonteeltaan sellaisia, joissa toiminta keskittyy esim. myyntiin, konsultointiin tai projektijohtoon ja joiden tilantarve saattaa muuttua esimerkiksi kasvun myötä nopeasti. Taktisten kiinteistöjen suunnittelussa tulee ottaa joustavuus huomioon. (Woollam, 2003)

Ylimääräiset kiinteistöt ovat jo nyt tulleet, tai ne ovat juuri tulossa, tarpeettomiksi. Tällöin saattaa olla järkevää päästä kiinteistöistä nopeasti eroon, jotta pääomat eivät jää makaamaan turhaan kiinteistöomaisuuteen. Käyttämättömät tilat voi toki vuokrata, mutta tuskin yrityksellä on syytä ruveta harrastamaan kiinteistöliiketoimintaa.

3.2.2 Mitattavuus

Ulkoistaminen parantaa toimintojen tehokkuuden mitattavuutta. Kustannuseristä tulee läpinäkyviä, kun ulkoistettu osa arvoketjua ostetaan palveluna, jonka hinta on jo etukäteen tiedossa. Aiemmin kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia, jolloin oman toiminnan budjetointi ja tuotantokustannusten analysointi helpottuu.

Vertailtavuuden säilymisen kannalta olisi ehkä hyvä, jos yritykselle jäisi osa ulkoistettavista toiminnoista edelleen talon sisällä tehtäviksi. Ainakin alkuvaiheessa olisi tärkeää, jos ulkoistamisen kustannuksia voitaisiin verrata talon sisällä tehtyyn työpanokseen. Näin olisi helpompi mitata, onko ulkoistamisella saavutettu odotettuja tuloksia.

Organisaation sisällä leasingsopimusten varjopuolena voidaan pitää sitä, että vuokrasopimusten kontrolli ei ole niin tiukkaa kuin isoja pääomia vaativissa investoinneissa. Näin ollen, kun yrityksessä on päätytty ulkoistamiseen niin jatkossa uudet vuokrasopimukset eivät mene enää saman tarkistusseulan läpi kuin silloin, kun tilat omistettiin itse ja niistä piti tehdä erilliset investointilaskelmat johdolle (Brealey&Myers, 2003). Tästä saattaa seurata se, että yrityksen yleisen kulukontrollin lasku johtaa pääomien ja toimitilojen huolimattomampaan käyttöön.

Toisaalta ulkoistamisjärjestelyn seurauksena yrityksen huomio kiinnittyy selkeämmin tilankäyttöön ja sen tehostamiseen. Vuokratiloissahan epätehokas tilankäyttö synnyttää vahvemman kokemuksen tilankäytön tehottomuudesta - tämä kokemushan on ihmisille

tuttu myös asuinhuoneistoissa. Capital Economicsin vuonna 2002 tekemän tutkimuksen mukaan liike- ja teollisuuskiinteistöjen vuokralaiset käyttivät vuokraamiaan tiloja huomattavasti tehokkaammin kuin yritykset, jotka käyttivät itse omistamiaan tiloja (Ghyoot, 2003). Tutkimuksen mukaan säästö oli noin 12 % per henkilö.

Johdon laskentatoimen lukijoille tutun sanonnan, ”you get what you measure”, mukaan toiminnan tehostaminen ei välttämättä vaadi muuta kuin yhtiön huomion kiinnittämisen oikeisiin asioihin. Kun tilahallinnon tehostaminen laitetaan tavoitteeksi, jonka toteutumista seurataan, on sillä yleensä positiivinen vaikutus lopputulokseen. Välttämättä ulkoistamisen kaltaisia aggressiivisia toimenpiteitä ei edes tarvittaisi, vaan ehkä riittäisi, että tilankäyttöä ruvettaisiin muutenkin seuraamaan ja mittaamaan tarkemmin. Tällöin ulkoistaminen ei olisi ehkä ainoa tapa saada huomiota tilanhallintaan ja sen tehostamiseen.

3.2.3 Lisäosaamista kiinteistöhallintoon

Harvan kiinteistöjä omistavan yrityksen osa ydinosaamista on olla kiinteistösijoittaja. Alan eturivin osajista muodostettu kiinteistösijoitusyhtiö yhdessä partnereineen pystyvät yleensä tuottamaan palvelut ja omaisuuden hallintaan liittyvät toimenpiteet edullisemmin ja paremmin mittakaavahyödyistä johtuen. Ulkoistava yritys saa käyttöönsä kiinteistösijoitusyhtiöiden ammattilaiset toteuttamaan kiinteistöhallinnon operaatioita. Tällöin onnistuneessa kumppanuudessa yritys pääsee nauttimaan kaikista alan uusista innovaatioista. Yrityksille olisi melkoinen haaste ja kustannus ylläpitää itsenäisesti omaa osaamistaan samalla tasolla.

Suurin osa yrityksistä käyttää kiinteistöomaisuutta vain operatiivisten tavoitteiden täyttämiseen. Yritykset ostavat tai rakentavat toimitilansa silloin, kun yrityksen kasvu sitä vaatii, eikä silloin, kun kiinteistömarkkinat tarjoisivat siihen parhaan mahdollisen ajoituksen. Hankinnat ajoittuvat yleensä yleisen talouden kasvuvaiheeseen, ja toisaalta myynnit ajoittuvat siihen, kun yrityksellä ei ole enää käyttöä toimitiloille. Tästä aiheutuu yritykselle usein kaksinkertainen taloudellinen raskaus: yritys ostaa tilansa nousevilla markkinoilla kalliilla ja taas laskevilla markkinoilla myy tyhjät tilansa halvalla eteenpäin. Kiinteistösijoitusyhtiöt pyrkivät taas hyödyntämään suhdannevaihtelut sijoitustoiminnassaan toisin kuin normaalit yritykset. (Bryan, 2003)

3.2.4 Liiketoiminnallisten riskien hajautus

Liiketoiminnallinen riski syntyy yrityksen kohtaamasta liiketoimintaympäristön muutoksesta markkinoilla. Korkean liiketoimintariskin yrityksillä tuotteiden kysyntä vaihtelee voimakkaasti suhdannevaihteluiden mukana. Liiketoimintariskin määrää voidaan mitata esimerkiksi liikevoiton variaatiokertoimella, jossa liikevoiton keskihajonta suhteutetaan liikevoiton keskiarvoon. Yrityksen riskipreferenssi määrittelee tuottoihin mahdollisesti kohdistuvan varianssin sietämisen, hylkäämisen tai suojautumisen tason. (Huffman, 2001)

Riskien hallinnalta on selkeä rooli liiketoiminnan suunnittelussa ja valvonnassa myös kiinteistöomaisuuden osalta. Yritys pyrkii allokoimaan pääomiaan riskin ja tuoton suhteessa parhaisiin kohteisiin. Kiinteistöomaisuuteen sitoutuu suhteellisen paljon pääomaa, joten kiinteistöomaisuuden riskien hallintaa ei tulisi jättää ilman huomiota. Yrityksen valittu riskienhallintastrategia määrittelee puitteet myös kiinteistöomaisuuden riskienhallintastrategialle. Yrityksen tulisi ymmärtää, mikä rooli kiinteistöillä on sen liiketoiminnallisten riskien syntymisen ja toisaalta hallinnan kannalta. Lisäksi tulisi arvioida, miten ulkoistamisella on mahdollista vaikuttaa riskeihin.

Yrityksen tulisi määrittää erityinen kiinteistöomaisuuden tehokas riskitaso, joka sopii parhaiten yrityksen riskipreferenssiin. Tämä edellyttää, että yrityksen oma kiinteistöjohto ymmärtää liiketoiminnan ja sen tarpeet, mutta lisäksi yrityksessä hyväksytyn riskitason. Oman toiminnan ohjaaminen vaatii myös sen, että taseessa olevien kiinteistöjen riskit ovat mitattavissa (Huffman, 2001). Yritysten ei ole kuitenkaan usein helppoa hallinnoida kiinteistöportfoliota riittävän tehokkaasti. Kiinteistöleasingiä tarjoavalla yrityksellä on mahdollista hajauttaa kiinteistöportfolioon sisältyvä riski tehokkaammin kuin yksittäisiä kiinteistöjä omistavalla yrityksellä. Näin ollen leasingyhtiön taseen kiinteistöomaisuuden pääomakustannus pitäisi myös olla pienempi. Tämän tulisi heijastua leasinginsopimuksiin hintoja laskevana tekijänä.

3.2.5 Toiminnallisen agenttikustannuksen pienentyminen

Agenttikustannuksen pienenemistä voidaan tarkastella ns. vapaamatkustaja-ongelman kautta (Benjamin et. al., 1998). Kiinteistöjen tai yksittäisten liiketilojen arvoon vaikuttaa

merkittävästi ympärillä olevan rakennuskannan taso sekä ylipäättään alueen viihtyvyys ja turvallisuus. Jos alueen tai rakennuksen omistus on sirpaloitunut, yksittäisillä omistajilla ei usein ole tahtoa pitää huolta alueesta tai rakennuskannasta yhtä vahvasti kuin tilanteessa, jossa omistus on keskittynyt vain yhdelle omistajalle. Eri omistajien välinen tilanne ajautuu helposti siihen, että jos muut omistajat ovat aktiivisia, yksittäisen omistajan toiminta muodostuu tarpeettomaksi. Jos taas muut eivät tee mitään, yksittäisen omistajan toiminta ei ole riittävää. Tämän tyyppinen ongelma johtaa helposti asetelmaan, jossa kukaan ei tee mitään, vaikka pienellä panostuksella kiinteistön tai alueen viihtyvyys ja vetovoima voitaisiin säilyttää.

Agenttikustannuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan muiden omistajien aktivoimista tavoittelevaan yhteistä päämäärää. Vastaavaa ongelmaa ei ole silloin, kun omistus on keskittynyt vain yhdelle omistajalle, kuten esim. isommalle kiinteistösiirtoyhtiölle. Tällöin kohteen suuromistaja on pääasiallinen hyötyjä kaikista ylläpitotoimenpiteistä, jolloin kaikki panostukset koituvat täysimääräisinä omistajan eduksi. Suuromistaja voi toki olla tekemättä mitään, mutta sen välinpitämättömyys ei koidu kenenkään muun rasitteeksi. (Benjamin et. al, 1998)

3.2.6 Transaktiokustannukset ja mittakaavaedut

Transaktiokustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät kun tuote tai palvelu siirtyy tuotannon vaiheesta seuraavaan. Transaktioiden hallinta (suunnittelu, implementointi ja valvonta) aiheuttavat yritykselle kustannuksia riippumatta siitä, tuottaako yritys palvelun itse vai ostaako se palvelun ulkopuolelta.

Transaktiokustannuksia on ehkä vaikea nopeasti ymmärtää liittyvän myös kiinteistövarallisuuden hallintaan. Kuitenkin tarkemmin ajateltuna kiinteistöomaisuuden käyttö, kuten kaikkien muidenkin pääomien käyttö, on kannattavinta, kun koko kapasiteetti on tehokkaassa käytössä. Kiinteistöomaisuudessa tehokas käyttö syntyy siitä, että kaikki tilat ovat käytössä joko omistajalla itsellään tai vastaavasti vuokralaisella. Tyhjätilat tulisi vuokrata eteenpäin, jotta vältetään tyhjäkäynniltä ja sitä kautta turhilta pääomakustannuksilta. Yleensä leasingyhtiöillä on paremmat mahdollisuudet minimoida kiinteistöjen tehokkaan käytön edellyttämät jälleenvuokrauskustannukset, jotka voidaan nähdä tässä kontekstissa transaktiokustannuksina. Leasingyhtiöiden välitykseen

erikoistuneet ammattilaiset löytävät yleensä tehokkaammin sopivat vuokralaiset tyhjiin tiloihin. Heillä on kontaktit ja verkostot käytössä tähän tarkoitukseen, joten mm. vuokralaisten etsintäkustannukset saadaan minimoitua. (Benjamin et al, 1998)

Kiinteistöjen omistamiseen ja hallinnointiin sisältyy paljon kiinteitä kustannuksia, joita voidaan minimoida tuottamalla palvelut suuremmissa mittakaavassa. Mahdollisten mittakaavaetujen tulisi heijastua leasingsopimusten hinnoitteluun vuokria laskevana tekijänä. Benjamin et al. (1998) todistavat tutkimuksessaan mittakaavaetujen syntyminen tarkastelemalla kiinteistösijoitus- ja hallinnointiyhtiöiden kasvua. Jos mittakaavaetuja on todellisuudessa olemassa, niin suurten kiinteistösijoitus- ja hallinnointiyhtiöiden tulisi kasvaa nopeampaa tahtia kuin pienten. Tämä johtuu siitä, että suurilla yhtiöillä pitäisi olla toiminnan laajuudesta johtuen kustannustehokkaammat prosessit. Tutkijoiden käyttämä aineistosta saadut tulokset indikoivat, että mittakaavaetuja olisi olemassa edellä mainitun väitteen mukaisesti.

3.3 Strategiset hyödyt

Kiinteistöomaisuuden ulkoistamisella voidaan nähdä palvelevan liiketoiminnan kannalta keskeisiä taktisia sekä strategisia tekijöitä. Taktisilla tekijöillä tähdätään perinteisesti toiminnan tehostumiseen ja kustannusten laskemiseen, ts. edellä esitettyjen rahoituksellisten sekä toiminnallisten ja taloudellisten tekijöiden optimointiin. Strategisilla tekijöillä pyritään saavuttamaan laajempia hyötyjä; kiinteistöjä pyritään hallinnoimaan dynaamisesti, jotta ne palvelevat yrityksen laajempia toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita (McBlaine&Moritz, 2002).

Jotta kiinteistöjen ulkoistaminen ei jäisi ainoastaan taktisten tekijöiden tavoitteluun, yrityksen omistamat kiinteistöt tulisi ottaa huomioon yrityksen koko liiketoimintastrategiaa linjattaessa. Haasteena on luoda ja ylläpitää tehokas kumppanuus yhtiön kiinteistöosaston ja palvelun tarjoajan välillä. Roolit tulee selkeyttää molemmin puolin, jotta toiminnan tehokkuus saadaan viritettyä toivotulle tasolle. Suhdetta tulee aktiivisesti ylläpitää, tuloksia tulee mitata ja toimintatapoja tulee tarvittaessa suunnata uudelleen. Muussa tapauksessa kumppanuus kuihtuu perinteiseksi tilaaja-myyjä -suhteeksi, jolla ei voida saavuttaa strategista merkittävyyttä. Taktiset tavoitteet voidaan kyllä kenties saavuttaa, eli toiminta

saattaa jossain määrin tehostua ja kustannukset laskea, mutta kyse on tällöin lähinnä tase-erän (tai palvelutoiminnon) siirtämisestä yritykseltä toiselle. Ulkoistamisen primäärinä tavoitteena tulisi kuitenkin olla kiinteistöomaisuuden nostaminen strategiseksi ydinliiketoimintaa palvelevaksi toiminnoksi. (McBlaine&Moritz, 2002)

McBlainen ja Moritzin (2002) mukaan strategiselta kumppanuudella voidaan odottaa kiinteistöhallintorakennetta, joka toimii ja jonka tulokset ovat mitattavissa. Kumppanuus myös laajentaa ja kehittää yritykselle kohdistuvaa palveluntarjontaa. Palveluntarjoajalta odotetaan, että se ylläpitää suhdetta niin, että kaikki uudet kiinteistöhallintoon liittyvät innovaatiot ja strategiat otetaan osaksi palvelua. Suurten pääomien hallinnoinnin seurauksesta palvelun tarjoajalta odotetaan myös erityistä rahoituksellista osaamista sekä transaktioiden hallintaa.

Ulkoistamiseen liittyvän perusfilosofian mukaan yritysten tulisi keskittää voimavaransa ja resurssinsa ydinosaamiseensa. Jotta yritys voisi saavuttaa markkinoilla ylivoimaisuuden ja tarjota ainutlaatuisia palveluita asiakkailleen, yritysjohton tulisi päättää, millä alueella yritys keskittyy kehittämään kilpailuetuaan. Strategisen suunnittelun voimavarat tulisi keskittää ydinliiketoiminnan kehittämiseen samalla kun kilpailuedun kannalta toisarvoisia toimintoja tulisi siirtää ulkoistamisen tai muiden liittoumien kautta toisaalle. (Gibler&Black, 2004)

Fokuksen siirtämisellä ydinliiketoimintaan tavoitellaan ennen kaikkea omaisuuden tehokkaampaa hallintaa. Kiinteistöihin sitoutuu huomattava määrä pääomaa, jonka tuotto harvoin tyydyttää sijoittajien pääomalle asettaman tuottovaateen. Yrityksen tulisi keskittyä omaan varsinaiseen liiketoimintaansa, jossa sillä on parhaat mahdollisuudet saada pääomalle tuottoa. Nessen (2001) kärjistää tilanteen artikkelissaan seuraavasti: "Jos yritys pystyy luomaan sijoitetulle pääomalle suuremman tuoton omistamallaan kiinteistöillä kuin ydinliiketoiminnallaan, yrityksen tulisi muuntua kiinteistösijoitusyhtiöksi, tai yrityksen ylin johto tulisi erottaa."

Kiinteistöjen omistus ja tukipalvelut eivät yleensä liity yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan. Yrityksen resurssit tulisi keskittää ydintehtävien hoitoon, ja kaikki tämän kannalta toisarvoinen tulisi siirtää niiden yritysten tehtäväksi, joiden ydinosaamista kyseinen tehtävä edustaa. Tällä keinolla yritys voi parantaa tuottavuutta ja sitä kautta parantaa tulokuntoaan. (Devaney&Lizieri, 2004)

Kiinteistöjen siirto erikoistuneen kiinteistösijoitusyrityksen vastuulle säästää ulkoistavan yrityksen oman kiinteistöhallinnon differoinnin synnyttämiltä paineilta. Kuten aikaisemmin on jo todettu, palveluntarjoaja pystyy luomaan syvemmän tietämyksen kiinteistöliiketoiminnasta, lisäksi se voi investoida suhteessa enemmän henkilöstön koulutukseen kuin tavallinen yritys. Erikoistunut kiinteistöyritys pystyy myös tarjoamaan kilpailukykyisemmän palkkatason ja houkuttelemaan hyvin koulutettua työvoimaa palvelukseen - erikoistuneet yrityksethän ovat asiantuntijaosaajien näkökulmasta houkuttelevampia työnantajia syvemmän ja laajemman osaamisensa ansiosta. Palveluntarjoaja pystyy täten haalimaan itselleen paremman substanssiosaamisen toimitilapalveluista sekä kiinteistövarallisuuden hallinnoinnista. Lisäksi suurempi määrä asiakaskontakteja ja erityyppisiä asiakastapahtumia kehittää yrityksen herkkyyttä nähdä uusia toimintamalleja ja innovaatioita paremmin kuin ydinliiketoiminnan ulkopuolella kiinteistöhallinnointia harjoittava yritys (Quinn, 1999). Näin ollen normaalin yrityksen on turha lähteä haaskaamaan omia resurssejaan tälle kilpailukentälle.

3.4 Yrityksen markkina-arvo

Teoriassa tehokkailla markkinoilla julkisesti noteeratun yrityksen markkina-arvon tulisi heijastaa kaikkea yritystä koskevaa informaatiota, jolla on suoraan tai välillisesti vaikutusta yrityksen markkina-arvoon (Body&Kane&Marcus, 2005). Ulkoistamisjärjestelyiden tavoitteenahan on tehostaa yrityksen toimintaa ja kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Näin ollen ensiksi mainitun osakemarkkinoiden peruslogiikan ja siihen yhdistetyn edellä mainitun kiinteistöomaisuuden ulkoistamisesta seuranneiden operatiivisen ja strategisen tehokkuustekijöiden kasvun seurauksena osakemarkkinoiden tulisi reagoida jollakin tavalla yrityksen ulkoistamisjärjestelyihin. Jos markkinat analysoivat ulkoistamisjärjestelyn olevan positiivinen uutinen yrityksen kannattavuuskehitykselle, markkinareaktio tulisi olla positiivinen. Jos taas markkinat epäilevät ulkoistamisella mahdollisesti saavutettavia hyötyjä, osakekurssi reaktio tulisi olla joko neutraali tai negatiivinen.

Osakemarkkinoiden reaktiosta ulkoistamisjärjestelyihin on tehty tutkimusta. Fisherin (2004) tutkimuksen mukaan kiinteistöomaisuutta ulkoistaneiden pohjoisamerikkalaisten yritysten osakkeiden keskimääräinen epänormaalituotto oli 1,3 prosenttia positiivinen, kun takaisinvuokraussopimuksen duraatio oli 15 vuotta tai vähemmän. Toisaalta yli 25 vuoden

pituisilla sopimuksilla ei ollut vaikutusta osakkeenomistajien varallisuuteen. Tutkimus vahvisti mm. Slovinin (1990) samankaltaisella aineistolla tekemää tutkimusta, jossa tulokseksi saatiin myös positiivisia epänormaaleja tuottoja. Tutkijat selittivät positiivisen kurssireaktion syyksi yritykseen kohdistuvien verojen nykyarvon pienenemisen.

Grönlund, Louko ja Vaihekoski (2004) olivat ensimmäisiä, jotka tutkivat osakekurssireaktiota eurooppalaisella aineistolla. Heidän tutkimuksensa viittasi edelleen samaan johtopäätökseen: osakekurssireaktio oli varsinkin suurissa transaktioissa positiivinen.

Yrityksen kiinteistöomaisuuden irtauttamisella talon sisällä uuteen yhtiöön on myös vaikutusta yrityksen markkina-arvoon. Yrityksen taseen kiinteistöomaisuus ei välttämättä ole täysin oikein arvostettu markkinoilla. Irrottamalla se pois yhtiön taseesta kiinteistöomaisuuden arvo konkretisoituu markkinoille. Operaatio tekee taseesta läpinäkyvämmän suhteessa markkinoihin. Järjestelyllä päästään mahdollisesti eroon kiinteistöjen ja samalla koko yhtiön aliarvostuksesta tilanteessa jossa markkinat eivät ole osanneet huomioida kiinteistöjen todellista arvoa. Alan tutkimukset, mm. Ball&Rutherford (1993), tukevat väitettä. Niiden mukaan spin-offilla saavutetaan epänormaaleja tuottoja, aivan kuten kiinteistön ulkoistamisjärjestelyilläkin.

Vaikka kiinteistöjen ulkoistamisjärjestelyt näyttävätkin alan tutkimusten valossa olevan helppo keino kasvattaa osakkeenomistajien varallisuutta, asia ei kuitenkaan ole aivan niin yksinkertainen. Louko (2004) huomauttaa, että yritykset saattavat suorittaa kiinteistöjen ulkoistamisjärjestelyitä juuri silloin, kun ne ovat varmoja siitä, että transaktio kasvattaa yrityksen markkina-arvoa. Näin ollen pelkkä harkitsematon päätös kiinteistöjen ulkoistamisesta ei takaa positiivista vaikutusta yrityksen arvoon. Transaktion moottoreina tulee olla liiketoiminnalliset fundamentit, kuten toiminnan faktinen tehostuminen tai kustannusten lasku, jotta ulkoistamisjärjestelyt luovat arvoa yrityksen omistajille.

4 Kiinteistöomaisuuden ulkoistamisen haitat

Ulkoistaminen ei ole läheskään aina tie menestykseen. Ulkoistamiseen saattaa liittyä monia negatiivisia piirteitä, jotka toteutuessaan asettavat ulkoistamisen hyvinkin kyseenalaiseksi. Tavoitteita ei välttämättä saavuteta tai ulkoistaminen aiheuttaa muita seurauksia, joihin ei ole osattu varautua riittävän hyvin. Prosessin onnistunut läpivieminen vaatii tarkkaa analyysiä ulkoistamistoimenpiteisiin liittyvistä uhkatekijöistä ja niiden mahdollisista seuraamuksista. Riskienhallinnan kannalta keskeisintä on tarkka suunnitelmallisuus ja skenaarioiden ennakointi. Due diligence -prosessilla, eli riskien pienentämisellä ymmärrettävälle ja hyväksyttävälle tasolle, voidaan melko hyvin hallita riskejä itse varsinaisesta kiinteistökaupasta. Tämän lisäksi prosessiin ja sen liiketoiminnallisiin seurauksiin liittyy iso joukko muita riskejä, jotka eivät ole yhtä helposti hallittavissa transaktion yhteydessä. Huomion arvoista on myös se, että kiinteistöpalveluiden tarjoajien osalta kiinteistöala on hyvin oligopolinen. Varsinkin pienillä markkinoilla voidaan olettaa tämän ongelman olevan korostunut. Tämä aiheuttaa mitä ilmeisimmin epätehokkuutta kiinteistöpalveluhintojen muodostumiseen.

Seuraavassa tarkastellaan muutamia keskeisiä kiinteistöomaisuuden ulkoistamiseen liittyviä taloudellisia, toiminnallisia sekä strategisia haittoja.

4.1 Taloudelliset haitat

Artikkelissaan Quelin ja Duhamel (2003) nostavat esiin huolen pitkistä vuokrasopimuksista ulkoistamiseen liittyen. Haasteena on strukturoida sopimus siten, että se vastaa tulevaisuudessa onnistuneesti mahdolliseen liiketoimintaympäristön ja yrityksen tarpeiden muutokseen. Lisäksi palveluntarjoajan tulisi pystyä ylläpitämään omaa palvelun tasoa riittävänä, ts. vähintään samalla tasolla mitä alun perin on odotettu. Tämä vaatii palveluntarjoajalta oman kilpailukyvyn ylläpitoa lisäinvestoinnein. Ellei ulkoistamista suunnittelevaa yritystä saada vakuuttuneeksi kiinteistön käytön tai palvelun laadun jatkuvuudesta, oletettavasti yritys haluaa omistaa kiinteistönsä ja tuottaa palvelut talon sisällä.

Kiinteistöomistukseen liittyvät reaaliopiot tulisi myös huomioida. Niillä tarkoitetaan investointeihin tai omistamiseen liittyviä joustokohtia, joiden arvoa ei voida tarkasti määrittää hetkellä nolla (Trigeorgis, 1996). Ulkoistamisen yhteydessä nämä mahdolliset optiot siirtyvät kiinteistöjen uudelle omistajalle. Myyjä menettää omistamiensa kiinteistöihin sisältyvät optiot, jotka saattaisivat sisältää arvokasta aika-arvoa. Ammattitaitoisempi kiinteistösijoittaja saattaa itse ymmärtää reaalioptioiden arvon ja maksaa ulkoistavalle yritykselle kiinteistöistä todellista ”markkinahintaa” alemman hinnan, koska huonommin reaalioptioista perillä oleva myyjä ei välttämättä osaa itsenäisesti ottaa huomioon reaalioptioita. Kiinteistöjen ulkoistamisen yhteydessä menetetyt reaaliopiot liittyvät lähinnä jäännösarvoon, kasvuun sekä mahdolliseen tilojen muuntojoustoon. Tietenkin leasingsopimuksen räätälöinnillä on mahdollista säilyttää osa reaalioptioista. Lisäksi konsulttien käyttö myyntiprosessissa pienentää riskiä menettää kiinteistöihin liittyviä reaalioptioita alle markkinahinnan.

Yritysjohdon näkökulmaa ei tule myöskään sivuuttaa. Yritysjohdon palkitsemisjärjestelmät luovat usein johtajille insentiivin leasingin käyttöön (Smith&Wakeman, 1985). Tilanteissa, joissa johdon bonukset ovat sidottuina pääoman tuottomittareihin, toimitilojen leasing on houkutteleva vaihtoehto. Ellei leasingvastuita ole sisällytetty laskelmiin, tulostittarin nimittäjässä oleva pääoman määrän pienentyminen johtaa automaattisesti suotuisampiin tulostittarilukemiin. Huonosti suunnitellut palkitsemismittarit saattavat mahdollistaa yritysjohdolle tavan näyttää laskentateknisesti parempaa tulosta ja sitä kautta auttaa yritysjohtoa mahdollisuuden keinotteluun bonuksiensa osalta. Tällöin kiinteistöjen ulkoistaminen ei välttämättä palvele yrityksen todellisia tavoitteita pitkällä aikavälillä.

4.2 Toiminnalliset haitat

Yrityksen ulkoistaessa toimintojaan vaarana on liian suuren riippuvuussuhteen syntyminen palvelun tuottajaan. Yritys saattaa menettää oman tuntumansa kiinteistöjen hallintaan, jolloin se ei enää itsenäisesti kykene näkemään kiinteistöjen liiketoiminnallista potentiaalia, vaan se on riippuvainen palveluntarjoajan esittämistä mahdollisuuksista. Vaarana voi olla, että asiakasyritys ei osaa enää määritellä liiketoimintansa kehittämisen kannalta oleellisia kiinteistöhallintaan liittyviä tarpeita, vaan yritys jää palveluntarjoajan liiketoimintanäkemyksen varaan. (Quinn, 1999)

Yrityksen sisäinen asiantuntemus on tällöin vaarassa kadota. VTT:n tutkimusraportin (2002) mukaan yrityksen oma asiantuntemus saattaa kapeutua niin, että yrityksellä ei ole henkisiä resursseja valvoa ulkopuolista palveluntarjoajaa. Yritys ei voi enää itsenäisesti päättää kaikista toiminnallisista seikoista, vaan toiminnan laadun osalta palveluntarjoajan ehdoilla. Lisäksi yritykseltä saattaa kadota herkkyyys ymmärtää omien liiketoimintayksiköiden tarpeita. Jos yhteistyössä ilmene ongelmia ja yhteiset päämäärät eriytyvät, partnership palveluntarjoajan kanssa saattaa muodostua yrityksen kannalta suureksi rasitteeksi. Keskeistä onkin sopimusvaiheessa määritellä tarkasti toiminnan puitteet ja palvelun laadun vaatimukset (Louko, 2004c). Voidaan kuitenkin olettaa, että palveluntarjoajalla on parempi osaaminen kiinteistöomaisuuden tehokkaasta kytkemisestä osaksi asiakkaan arvoketjua. Tietenkin yhteistyön saumattomuus riippuu asiakassuhteen syvyydestä sekä taloudellisesta merkittävydestä palveluntarjoajalle. Paras mahdollinen lopputulos vaatii siis asiakassuhteen onnistumista.

Ulkoistamisen alkuperäisenä motiivina on voinut olla joustavuuden lisääminen. Toisaalta sitoutuminen pitkiin vuokrasopimuksiin voi aiheuttaa huomattavaa joustamattomuutta liiketoimintaan. Louko (2004c) huomauttaa, että yrityksen tilantarve voi muuttua nopeasti. Tämän päivän hektinen liiketoimintaympäristö saattaa asettaa yrityksen sen hetkisen tilantarpeen kyseenalaiseksi. Toimintoja saatetaan esim. siirtää halvempiin maihin, tai toisaalta nopea kasvu kotimarkkinoilla voi vaatia lisäkapasiteettia tilantarpeeseen. Näin ollen yritys haluaa kenties muuntaa, laajentaa tai hylätä käyttämänsä tilat ennen vuokrasopimuksen umpeutumista.

Ulkoistaminen saattaa usein olla myös raskas ja monimutkainen prosessi. Loukon (2004c) mukaan due diligencen läpivieminen ja sopimusehdoista päättäminen voi helposti kuluttaa paljon aikaa sekä synnyttää merkittävästi kustannuksia. Lisäksi ulkoistamisen tavoitteiden kannalta parhaan mahdollisen kumppanin löytäminen saattaa viedä runsaasti aikaa.

4.3 Strategiset haitat

Kiinteistöomaisuutta ulkoistava yritys haluaa palveluntarjoajalta ennen muuta kustannustehokasta ja laadukasta palvelua. Tavoitteena on saavuttaa kiinteistöhallinnollinen rakenne, joka tukee mahdollisimman tehokkaasti ulkoistavan

yrityksen ydinliiketoimintastrategiaa. Tämän yhtälön toteutuminen vaatii sen, että palvelun hankkijalla ja palvelun tarjoajalla on yhteinen päämäärä. (Gibler&Black, 2003)

Palvelun tarjoaja ei välttämättä ymmärrä ulkoistavan yrityksen liiketoimintaa riittävän hyvin, jolloin palvelun taso ei vastaa yrityksen asettamia tavoitteita, eikä se myöskään tällöin tue yrityksen strategiaa. Palvelun tarjoajat voivat olla myös asenteellisesti ylimielisiä oman ammattitaitonsa osalta, eikä heiltä löydy herkkyyttä kuunnella vastapuolen tarpeita riittävässä laajuudessa. Varsinkin jos yritys on ulkoistunut kiinteistöomaisuuden lisäksi merkittävästi kiinteistöhallinnon ydinhenkilöstöä, yrityksellä saattaa olla ongelmia kommunikoida, valvoa ja hallita kiinteistöpalveluiden tarjoajaa. (Gibler&Black, 2003)

Loukon (2004c) mukaan yrityksen tulisi löytää mahdollisimman hyvä sijoittaja omistamaan ja hallinnoimaan yrityksen kiinteistöomaisuutta samassa linjassa yrityksen strategian kanssa. Jotkut kiinteistösijoittajat ovat kuitenkin kiinnostuneempia lyhyen aikavälin voitoista kuin pitkäjänteisestä palvelukokonaisuuden tarjoamisesta. Ulkoistavan yrityksen tulisikin olla valmis panostamaan kumppanin etsintään ja harkita eri tarjousvaihtoehtoja kaukonäköisesti.

5 Tutkimusmenetelmä

Käsillä oleva tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Haastattelututkimus voidaan todeta vastaavan tyypiltään lähinnä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on taas yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen metodi, joka määrittellään kirjallisuudessa moninaisesti. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu määrittellään puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat (Hirsjärvi&Hurme, 2000).

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastatteliija käy etukäteen päätetyt aihealueet läpi, mutta niiden käsittelyn laajuus ja syvyys vaihtelevat haastattelusta riippuen. Tällaisessa aineiston keruu menetelmässä tutkittavien yritysten näkökulmat pääsevät hyvin esille. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu ja aihepiirin ymmärtäminen, tulkitseminen ja kuvaileminen. (Hirsjärvi ym. 1997)

5.1 Tutkimusmenetelmän perustelut

Kiinteistöjen ulkoistamiseen liittyvien syiden tarkasteluun valitaan teemahaastattelu, koska tutkittavaa asiaa ei kovin hyvin tunneta, eikä ilmiön tarkastelun tueksi ole teoriakirjallisuudessa löydettävissä mitään täysin koherenttia teoriakehystä. Tästä johtuen tutkimuskysymys ei ole rajattu tarkasti vain tiettyä seikkaa koskevaksi, vaan sitä ehkä täsmennetään hankkeen edetessä. Saatujen vastausten johdosta halutaan mahdollisesti esittää lisäkysymyksiä. Aiheen monitahoisuudesta johtuen tutkija ei osaa ehkä etukäteen arvata kaikkia mahdollisia vastauksia, joten tutkija haluaa säilyttää mahdollisuuden esittää vastausten johdosta täydentäviä kysymyksiä. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden kysyä laatuina kuvaittavia asioita (esim. strategiaan liittyen), joiden nyanssit tulevat paremmin esiin haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2001)

Tutkimusta ei toteutettu vain yhteen yritykseen kohdistuvana case-tutkimuksena, koska sitä laajempi field-tutkimus antaa paremman yleiskuvan kiinteistöjen ulkoistamisilla tavoitelluista hyödyistä ja niihin mahdollisesti liittyvistä haitoista. Ulkoistaminen on laaja ja moniulotteinen kokonaisuus, jonka tarkastelu uskotaan olevan hedelmällisempää, kun kohteena on useita eri yrityksiä eri toimialoilta.

5.2 Tutkimuksen läpivienti

Kiinteistöjen ulkoistamiseen liittyvän aiemman tutkimuksen pohjalta on luotu viitekehys, jota pyritään nyt tarkastelemaan empiirisen aineiston avulla. Mielenkiinto kohdistuu täten siihen, missä määrin aiemmat tutkimustulokset ja kirjallisuus heijastavat käytännön liike-elämän todellisuutta. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan verrata orjallisesti aiempien tutkimustulosten tuloksia haastattelutuloksiin vaan pikemminkin nostaa esiin mahdollisia uusia ja erilaisia syitä yrityksien suorittamien toimenpiteiden taustalta. Ja kuten jo aiemmin on todettu, ulkoistamiseen liittyvä aiempi keskustelu on sirpaleinen kokonaisuus, jossa yhdistyy erilaisia näkökulmia rahoituksesta, liiketoiminnasta ja strategiasta. Tutkimusta ei ole täten rajattu käsittämään vain yhtä kokonaisuutta, vaan tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen käsitys ulkoistamisen oletetuista hyödyistä ja haitoista yrityksen näkökulmasta. Näin ollen teoriassa esitettyjen yksittäisten näkökulmien suoraviivainen vertaaminen sovellettuun käytäntöön olisi liian suppea tapa lähestyä kysymyksenasettelua. Tarkoitus on kuitenkin tehdä vertailua jo olemassa olevaan teoriaan siltä osin, kun tutkija katsoo sen olevan tarpeellista.

5.3 Haastateltavat yritykset

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa eri suuryritystä. Yrityksistä (tai niiden emoyrityksistä) seitsemän on listattuna Helsingin Pörssissä (OMX:ssä): Nordea Pankki Suomi Oyj, Sampo Pankki Oyj, TeliaSonera Finland Oy, Elisa Oyj, Kesko Oyj, UPM Kymmene Oyj sekä Stora Enso Oyj. Yksi yritys, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK), ei ole listattuna Helsingin Pörssissä johtuen sen osuuskuntapohjaisesta omistusrakenteesta. Asialla ei kuitenkaan katsottu olevan olennaista merkitystä tutkimuksen kannalta.

Haastateltavista yrityksistä neljä valittiin sillä perusteella, että ne edustavat kukin eri toimialaa ja ne ovat lähihistoriansa aikana suorittaneet kiinteistöomistustensa ulkoistamisia. Toiset neljä yritystä valittiin siten, että ne edustavat näiden edellä mainittujen, neljällä eri toimialalla toimivien yritysten lähintä (tai lähimmäksi rinnastettavaa) kilpailijaa. Näin ollen kullekin neljälle eri toimialalla operoivalle yritykselle saatiin muodostettua vertailuyritys. Vertailuyrityksen valinnassa kiinnitettiin huomiota vain siihen, että onko kyseinen yritys mielleltävissä kiinteistöomistuksia ulkoistaneen yrityksen kilpailijaksi. Vertailuyrityksen omia kiinteistöomistusratkaisuja ei vertailuyrityksen valinnassa kiinnitetä huomiota.

Edellä esitetyllä haastatteluotoksen valinnalla saadaan aikaan yrityspareja, joita voidaan verrata toisiinsa ulkoistamiseen liittyvien käytäntöjen ja odotusten osalta. Tarkoituksena ei ole suorittaa mitään ns. vertailevaa tutkimusta, mutta pieni vastakkainasettelu tutkimuskohteiden osalta auttaa näkemään paremmin yritysten toimialan sisäisiin käytäntöihin ja rakenteisiin, jolloin myös tutkimustulosten arviointi helpottuu.

5.4 Tutkimuksen käytännön toteuttaminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin keväällä ja kesällä 2006. Haastattelut olivat kestoiltaan noin tunnin mittaisia, ja ne toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelut tallennettiin ääninauhalle, jotka litteroitiin mahdollisimman nopeasti heti haastatteluiden jälkeen. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa (liite 1). Keskustelua suunnattiin haastattelukohtaisesti kaikista hedelmällisimpiin teemoihin riippuen yrityksen kiinteistöomistuksien tilasta: jos yrityksellä oli ulkoistaminen suunnitteilla, teemoja käsiteltiin etunojassa (tulevaisuuteen keskittyen), jos taas ulkoistaminen oli jo suoritettu joltain osin, niin silloin haastattelun kysymyksenasettelua lähestyttiin takanojassa (historian valossa). Haastatteluita ohjailemalla tutkimuksen ja yrityksen kannalta kiinnostavimpiin teemoihin rikastuttivat empiria-aineisto.

Yrityksistä haastateltiin kiinteistöjohtajia tai niihin rinnastettavia päällikkö- tai johtotason henkilöstöä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että kiinteistöjohtajan tai vastaavan voidaan olettaa olevan parhaiten perillä yrityksen kiinteistöomaisuuden ja niihin liittyvistä ratkaisuista. Kiinteistöjohtajien osalta ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että heillä ei

ole välttämättä kaikkea sitä rahoituksellista ja strategista kokonaiskuva yrityksen pääomien käytöstä kuin mitä yrityksen linjajohdolta voidaan olettaa löytyvän. Toisaalta linjajohdon osalta ongelmana olisi ollut, että heidän tietämystä ja kokonaiskuva yrityksen kiinteistöomaisuuden käytöstä olisi todennäköisesti ollut puutteellista.

6 Haastattelututkimus

Seuraavassa on raportoitu tutkimuksen empiirinen aineisto. Jokainen haastattelu on eritelty kahdeksaan käsiteltävään kokonaisuuteen: (1) yritys, (2) kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys, (3) kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli, (4) ulkoistaminen, (5) ulkoistamisen syyt ja tavoitteet, (6) ulkoistamisen ongelmat, (7) ulkoistamisen lopputulokset sekä (8) muut huomiot.

6.1 Nordea Pankki Suomi Oyj

Yritys

Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtava finanssipalvelukonserni. Nordealla on lähes 11 miljoonaa asiakasta ja yli 1 100 konttoria. Konserni on johtava internet-pankkipalveluiden tarjoaja ja sillä on 4,4 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä. (www.nordea.com) Nordeasta haastateltiin tilapalveluiden (Premises and Property Management) johtajaa, Hannu Lonkaa. Keskustelu rajattiin ainoastaan Nordea Pankki Suomi Oyj:tä (jatkossa Nordea) koskevaksi.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

Nordealla on Suomessa toimitiloja käytössään 350.000 m². Kaikki tilat ovat pääsääntöisesti vuokrattuna ulkopuoliselta taholta muutamaa työsuhdeasuntoa ja myymättä jäänyttä ongelmakiinteistöä lukuun ottamatta. Kaikki Nordean käyttämä tilakapasiteetti on lähtökohtaisesti omassa käytössä. Alivuokrauksia on minimaalisesti, ja nekin ovat sidoksissa konsernin liiketoimintaan: toimitiloja on vuokrattu mm. Huoneistokeskukselle, joka välittää asuntojen lisäksi nordealaista lainaa. Yhtään toimitilaa ei ole vuokrattu ulkopuoliselle taholle. Todettakoon, että Nordean taseessa ei ole näkyvissä yrityksen vuokraamia kiinteistöjä, vaan kaikki vuokrasopimukset käsitellään kirjanpidollisesti ”muina vuokrasopimuksina”.

Nordea on vuokrannut suurimman osan (noin 80 %) toimitiloistaan markkinaehtoisella liikehuoneistovuokrasopimuksella, jossa vuokranantajan velvoitteet, ts. hoito, ylläpito, lämmitys ja vesihuolto, ovat vuokranantajan hoidossa. Vuokralaiselle jää täten vain siivous ja jätehuolto. Toimitiloista 20 % on vuokrattu nk. pääomavuokralla, jossa vuokralainen vastaa kaikista ylläpitoon liittyvistä kustannuksista. Palveluiden hankintaa varten Nordealla on oma talon sisäinen osto-organisaatio, joka kilpailuttaa ja valvoo palveluntarjoajia. Esim. Vallilan kiinteistökeskityksessä kaikki palvelut ostetaan ulkopuolelta.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli

Nordean kiinteistöstrategian mukaan yhtiö ei omista kiinteistöjä. Ulkoistamisella vapautetaan pääomat sinne, missä niitä tarvitaan. Lisäksi omistajariski jää nyt pankilta pois. Näistä motiiveista uskotaan löytyvän myös tukipinta varsinaisen ydinliiketoiminnan suuntaan. Uudessa tilanteessa haasteena on, kuinka hyvin uudet vuokrasopimukset ovat linjassa varsinaisen liiketoiminnan elinkaaren kanssa: mitä kiinteistöjä liiketoiminta tarvitsee, kuinka kauan, missä laajuudessa, millä paikalla, ovatko vuokrasopimukset synkroonissa elinkaarensa kannalta ja ovatko ne riittävän joustavia suhteessa liiketoiminnan vaatimuksiin. Tästä yhtälöstä muodostuu kiinteistöjen ja liiketoiminnan yhteinen kontaktipinta, jossa kiinteistöstrategia näyttäytyy.

Nordean kiinteistö- ja strategiaosaston todetaan kommunikoivan keskenään ja keskustelu on jatkuvaa. Silloin, kun kiinteistöjä myytiin, käytiin erittäin tarkka keskustelu siitä, minkälaisiin sopimuksiin pankin tulee ryhtyä. Tällä hetkellä pankin tilayksikkö ja vähittäispankin verkostosuunnittelu-osasto kommunikoivat jatkuvasti keskenään mm. vuokrasopimukset rakenteiden osalta.

Kiinteistövarallisuuden uskotaan olevan keskeinen liiketoiminta strategian kannalta. Vähittäispankin toimitilan tulee tukea liiketoimintaa mahdollisimman hyvin. Tärkeinä seikkoina on mm. sijainti, ulkoasu, asiakaspalvelun toiminnallisuus, henkilöstön turvallisuus, parkkipaikat ja liikenneyhteydet. Näin ollen kaikki tila-asiat kuuluvat elimellisenä osana liiketoimintaan. Helsingin keskustassa sijainti korostuu erityisesti. Sijainnilla pyritään myös harjoittamaan yrityksen ”sisäistä markkinointia”; käydään

keskustelua siitä, miten muuttaminen tai paikan vaihtoon liittyvät seikat vaikuttaa työntekijöiden elämään. HR-yksikkö on aktiivisena osapuolena mukana keskustelussa.

Ulkoistaminen

Kiinteistöstrategian täsmentäminen ja sitä seurannut ulkoistaminen syntyi trendi-ilmiönä sekä toisaalta määrätietoisena yhtiön kiinteistöriskin madaltavana toimenpiteenä vuoden 2002 lopussa. Tällöin päätettiin, että Nordea Pankki Suomi Oyj luopuu kaikesta kiinteistöomaisuudestaan. Kyse oli strategisesta päätöksestä, jossa määrättiin, että kaikkialla Pohjoismaissa omistuksesta luovutaan niin pian kuin mahdollista. Lopullinen laaja myynti suoritettiin koko laajuudessaan vuonna 2004. Kiinteistömässä myytiin Pohjoismaissa maan rajat ylittävinä isoina portfolioina sekä osittain jo aiemmin maakohtaisesti yksittäisinä kiinteistöinä. Vuonna 1998 Nordealla oli taseessa kiinteistöjä vielä 10 miljardilla markalla (1.6 mrd euroa). Karkealla matematiikalla voidaan todeta, että ennen vuotta 2003 oli myyty 4 miljardilla markalla pankkiliiketoimintaan kuulumattomia kiinteistöjä pois ja vuonna 2004 portfoliokaupoilla myytiin sitten loput kiinteistöt, joita oli aiemmin pidetty ”pyhinä” (ydinkiinteistöinä). Ennen ulkoistamista vuonna 2004 Nordealla oli noin 50 % kiinteistömässään omassa omistuksessaan, joten pankki oli jo toiminut vuokratiloissa, etenkin vähittäispankkien osalta, joten ulkoistaminen (tai vuokraus) ei tullut täysin uutena asiana kuvioihin.

Kiinteistöt myytiin kahtena portfoliona, joiden kokonaisarvo oli noin 500 miljoonaa euroa. Toinen oli pääomavuokraportfolio, josta maksetaan vain tietty vuokra neljännesvuosittain ja vuokralaiselle jää kaikki ylläpito ja korjausvastuut. Tämän portfolion ostaja oli amerikkalainen eläkerahasto. Toinen portfolio oli markkinaehtoinen, nk. market lease, jossa oli kohteita kaikista Pohjoismaista (Suomessa 38 kohdetta). Tämän kokonaisuuden ostaja oli taas yksi eurooppalainen eläkerahasto. Sitä ennen oli myyty eri maissa strategioiden mukaan erillisinä kohteina.

Vaikka kiinteistöomistusten ja -palveluiden laaja ulkoistaminen onkin jo tehty, niin ulkoistettujen toimintojen hallinta on edelleen jatkuva prosessi. Kumppanuudet eivät ole elinikäisiä, vaan niitä kilpailutetaan ja vaihdetaan tarvittaessa. Tätä prosessia manageerataan edelleen Nordean sisäلتä. Omistamisen osalta tavoite taso on täydellinen ulkoistus, palveluiden osalta tavoite lähes täydellinen ulkoistaminen. Nordea pitää

kuitenkin tietyt ydintoiminnot ja perusosaaminen palveluiden ostamisen osalta. Ulkoistamisen tavoitetaso nousee strategian kautta siten, että ainoastaan pankkiliiketoiminta määritellään ydinliiketoiminnaksi, jolloin kaikki muut liiketoiminnot ovat muodostuvat tukitoiminnoiksi. Kiinteistöt ovat tukitoiminto, jota ei strategian mukaan pidetä talon sisällä. Kiinteistöpalveluiden osto-osaaminen ja ostojen valvonta pidetään itsellä. Lisäksi vuokrasopimusten seuranta ja valvonta säilyy edelleen pankilla.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Ulkoistamisen ensisijaiset syynä on, kuten jo edellä on mainittu, strategian mukainen keskittyminen ydinliiketoimintaan ja pääomien vapauttaminen muuhun liiketoimintaan. Haastattelussa tuotiin esiin, että pankin itsenäisesti suorittamien matemaattisten laskelmien mukaan palveluiden tuottaminen talon sisällä tai talon ulkopuolella on kustannuksiltaan yhtenevät. Periaate on kuitenkin se, että kun varsinaista taloudellista perustetta ei löytynyt tuottaa palvelua talon sisällä, niin se on nyt päätetty ulkoistaa. Todettiin, että periaate on tavallaan aika yksinkertainen, mutta koska ulkoistaminen ei ole sen kalliimpaa, niin tästä johtuen toiminto siirretään ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Lisäksi tuotiin esiin, että koko konsernin kiinteistöriskiä pyrittiin vähentämään tilojen ulkoistamisella. Ajatuksen viestinä markkinoille oli osittain se, että Nordea on pienemmällä kiinteistöriskillä turvallisempi sijoituskohde ja että yhtiö ei ole riippuvainen kiinteistömarkkinoiden nousuista ja laskuista. Lisäksi esiin tuotiin vielä, että vuokrasopimukset ovat helposti mitattavia kassavirran osalta. Kiinteistöpalvelujentarjonnan kasvu (toimialan tehostuminen) on antanut nyt myös paremmat mahdollisuudet ulkoistamisiin. Kyse on kuulemma myös trendistä, jonka tausta ei välttämättä ole edes täysin tiedossa. Haastattelussa mainittiin kiinteistöosaston näkökulmasta, että ulkoistamisessa on kyse myös ylhäältä määritellystä ”prinsiipistä”.

Ulkoistamisen tavoitteena on keventää organisaatiota, jolloin myös työnantajan velvollisuudet ja vastuut siirtyvät pois. Näin ollen ei ole myöskään omia henkilöstökuluja. Nordealla on oman osaavan osto-organisaation neuvottelemat palveluntuottamissopimukset, jotka ovat joustavia sekä mittareiden varaan rakennettuja, jolloin seuranta ja laatu ovat kontrollissa. Kaikki ydinliiketoiminnan ulkopuolinen pyritään riisumaan.

Ulkoistamisen odotuksista ja tavoite puheen ollen todettiin, että pankkimaaailma on muuttunut merkittävästi sikäli, että tilantarve on pienentynyt (mm. e-banking tullut kuvioihin), lisäksi vuokralla olemisen vaatimus on kasvanut nimenomaan joustavuuden tullessa entistä keskeisemmäksi. Vaikka yhtenä tavoitteena on joustavuuden lisääminen, niin haastattelussa korostettiin sitä, että joustavuus saattaa olla myös hyvin kyseenalainen seikka. Vuokrasopimuksista (varsinkin pitkistä) on erittäin vaikeata päästä eroon, koska tällöin vuokralainen joutuu myymään oman vuokrasopimuksensa takaisin vuokranantajalle, eli kompensoimaan vuokrasopimuksen jäljellä olevan ajan ja arvon vuokranantajalle. Haastatteluissa korostettiin, että joustavuuden arvioinnista kriittinen tarkastelu on hyvin tarpeellista. Vuokrasopimus saattaa nimittäin olla kuin ”pallo jalassa”. Omasta kiinteistöomistuksesta pääsee kuulemma helpommin irti. Nordean mukaan tilan omistajana oleminen on itse asiassa joustavampaa kuin vuokralaisena oleminen. Omistajana voi helpommin vähentää, lisätä, vuokrata, ja myydä kiinteistöjään aina tarpeen tullen tai parhaassa markkinatilanteessa.

Ulkoistamisen ongelmat

Ulkoistamisen ongelmaksi muodostuu yleensä kysymys siitä, maksetaanko pitkistä vuokrasopimuksesta tietyissä markkinatilanteissa liikaa. Pitkä vuokrasopimus on usein suuri riski. Haastateltava totesi, että 90-luvun alussa oli tyypillistä, että kiinteistöjä myyntiin SLB-järjestelyillä, mutta samalla otettiin pitkä vuokrasopimus myyjän kontolle. Myyntihetkellä hyvä myyntihinta lämmitti mieltä, mutta samalla sitouduttiin pitkäksi aikaa vuokrasuhteeseen. Nyt monet tuolloin tehdyistä sopimuksista on päättynyt, ja niistä on jälkeenpäin havaittavissa, että ne ovat olleet todella kalliita. Matkanvarrella on tullut tilanteita, että kyseisiä tiloja ei enää ole tarvittukaan. Lisäksi periodin aikana markkinoilla vuokrat tulivat alaspäin samanaikaisesti kun indeksiin sidotut omat vuokrasopimuksien kustannukset menivät ylöspäin. Nämä olivat kalliita sopimuksia.

Näin ollen vastaisuudessa on tärkeää, että vuokrasopimuksen laadintaan panostetaan. Erilaiset reaaliopiot ovat tulleet nyt kuvaan mukaan. Vuokrasopimukset sisältävät usein erilaisia jatkokausirakenteita, jossa yritys voi jatkaa tarvittaessa sopimusta esim. parin vuoden frekvenssein. Vuokrasopimukseen sisältyvät optiot luovat etenkin joustoa, ja siitä kannattaa kuulemma olla valmis maksamaan SLB-järjestelyn yhteydessä. Joustoa pyritään saamaan myös panostamalla vuokratun kiinteistöalan mahdolliseen laajentamiseen. Tämä

pitää huomioida myös vuokrasopimuksissa. Ulkoistamiseen liittyvät muut ongelmat pyritään hallitsemaan mm. siten, että vuokralaisen omat lähtökohdat selvitetään tilan käytön suhteen ennen sopimuksen tekoa. Tärkeinä seikkoina ovat tilan käyttötarkoitus, joustavuustekijät sekä vuokra-aika.

Ulkoistamisen lopputulokset

Ulkoistamisen luonnollisena lopputuloksena on ollut se, että pääomia on vapautunut, vaikkakaan pääomien jatkokäytöstä ei ollut tietoa kiinteistöyksikössä. Epäiltiin, että ulkoistamistoimenpiteillä ei ollut yhtiön osakkeen markkinahintaa positiivista eikä negatiivista vaikutusta. Tosin Nordean osakekurssi on ollut tasaisessa nousussa koko prosessin ajan, mutta siihen on selitykset löydettävissä muualta. Positiivisena lopputuloksena on ollut Nordean kiinteistöriskin pieneneminen, jolla uskotaan olevan ollut ehkä kuitenkin jonkinlainen vaikutus osakkeen hinnan muodostumiseen markkinoilla, vaikkakaan mitään tutkimuksia tai todellista tietoa asia ei ole.

Negatiivisena lopputuloksena todettiin, että Nordealla nyt noin 400 vuokranantajaa, ja tästä johtuen jossakin vuokrakohteissa on aina pieni selkkaus käynnissä siitä, että mitkä ovat vuokrasopimuksen ehdot, kenellä on vastuut tai kenellä operointivelvoite. Ulkoistamispäätöksen yhteydessä käytävissä strategisissa suunnitelmissa ei ole käyty läpi kaikkia arjen tuomia rasitteita. Tässä yhteydessä tuotiin esiin, että Suomessa vuokranantaja on aina ollut ”kingi” ja vuokalaiset ”alamaisia”, joten vuokrasopimuksen ehdotkin ovat olleet ja ovat vuokranantajakeskeisiä. Ajatuksena heitettiin ilmaan, että vuokralaisten tulisi miettiä ”liittoutumista”, ts. vuokralaisten tulisi siis pitää paremmin puolia.

Lopputulokset ulkoistamisesta ovat olleet pääsääntöisesti odotusten mukaisia. Haastattelussa tuotiin kuitenkin esiin, että ulkoistamiseen liittyvä kiinteistöportfoliomyynti oli raskas, mutkikas, epärationaalinen ja kallis prosessi, jossa jouduttiin turvautumaan myös konsulttien apuun. Due diligence -vaihe oli myös raskas ja mutkikas. Lisäksi kieliasia toi lisäraskausmomentin prosessiin, sillä kaikki dokumentaatio oli nyt englanninkielistä. Ulkoistamisen yhteydessä anglosaksinen sopimuskulttuuri tuli esiin ja sen todettiin olevan hyvin raskas. Sopimusten tekninen valmistelu sanottiin olevan lähtökohtaisesti juristien hommaa, mutta he kuulemma turvautuivat oman työnsä osalta vahvasti prosessijohtoon. Henkilöstön kannalta prosessi oli sikäli raskas, että osa

henkilöstöstä joutui roikuttumaan pitkään löysässä narussa, koska ulkoistamisen tiedettiin mahdollisesti aiheuttavan irtisanomisia. Harmillista oli se, että henkilökuntaa jouduttiin irtisanomaan tai siirtämään muihin tehtäviin oman tai ostajaorganisaation sisälle. Lopulta ehkä noin 10 henkiä sai lähteä. Kukaan ei kuitenkaan ole Nordean käsityksen mukaan jäänyt yhteiskunnan hylkiöiksi irtisanomisesta huolimatta.

Muut huomiot

Oppina ulkoistamisprosessista todettiin, että vuokrasopimusta kannattaa huolella valmistella, koska sen kanssa joutuu elämään pitkään. Arjen ongelmat syntyvät vuokrasopimusten tulkintaongelmista. Sopimusten rooli ja sisältö korostuu. Oma dokumentaatio kiinteistöistä tulisi myös olla hyvin ajan tasalla. Kiinteistöjen omistajien kannattaisi pitää vähintään kolmen vuoden välein oma sisäinen DD omasta kiinteistödokumentaatiosta, jotta tulevaisuuden transaktioissa päästäisiin helpommalla. Muuten epäselvien ja puutteellisten dokumenttien takia joudutaan tekemään hurjasti lisätyötä.

Lopuksi tuotiin esiin, että tänä päivänä kasvottomat vuokranantajat (kansainväliset sijoittajat) ovat vuokralaisen suurin kiusa. Kansainvälisillä sijoittajilla on vain manageri Suomessa, jolla ei ole juurikaan toimivaltaa. Ne ovat huonoja neuvottelukumppaneita tilanteessa, jossa vuokrasopimuksen ehdoista tai tulkinnasta pitäisi neuvotella.

6.2 Sampo Pankki Oyj

Yritys

Sampo on finanssikonserni, johon kuuluvat Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuutusyhtiö If, Suomen johtava pitkäaikaissäästämiseen erikoistunut Sampo Pankki (osa Sampo-konsernia vielä tutkimusta tehtäessä), jolla on tytärbankit myös kaikissa Baltian maissa sekä Suomessa ja Baltiassa henkivakuutusliiketoimintaa harjoittava Henki-Sampo. Lisäksi Sampo-konserni toimii Suomessa tietyillä markkinasegmenteillä Mandatum ja Kiinteistömaailma -liikemerkeillä. Haastattelussa rajauduttiin vain Sampo Pankki Oyj:n käyttöomaisuuskiinteistövarallisuuden hallintaan. Sampo Pankki Oyj on erikoistunut perinteisten pankkituotteiden kuten asuntolainojen lisäksi myös säästämiseen ja sijoittamiseen. Sammon pankkiasiakkaina on yli 1,1 miljoonaa henkilöä ja yli 100 000 yritys- ja yhteisöasiakasta. Suomen lisäksi Sampo Pankki toimii Virossa, Liettuassa ja Latviassa. Sammon pankki- ja sijoituspalvelutoimintojen henkilöstömäärä on noin 4 100 henkilöä. (www.sampo.fi) Sampo Pankki Oyj:stä haastateltiin johtaja Sirpa Kiiskeä, jonka vastuualueena ovat Sampo Pankin toimitilat.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

Sampo Pankki Oyj:llä oli vielä vuonna 2000 hieman yli 300 miljoonaa euroa kiinteistövarallisuutta taseessa. Omaisuudesta noin puolet oli käyttöomaisuutta. Omaisuus siirrettiin yhtiöittämisen ja fuusion kautta konsernin emoyhtiöön, Sampo Oyj:hin. Tällä hetkellä, aktiivisimman ulkoistusprosessin päätyttyä, Sampo Oyj:n taseessa on kiinteistöomaisuutta noin 30 miljoonaa euroa, josta käyttöomaisuutta on noin puolet. Ulkoistaminen suoritettiin muutamina isoina portfoliokauppoina, jonka jälkeen muut kohteet on myyty lähinnä yksittäisinä. Palveluiden osalta ulkoistaminen oli suoritettu noin 80 prosenttisesti jo ennen varsinaista tilojen ulkoistamisvaihetta 2000-luvun alussa.

Tällä hetkellä Sampo Pankilla on vuokrattuna käyttöön 140.000 m², josta on alivuokrattu eteenpäin noin 15.000 m². Sampo Pankilla on toimitilaa omassa käytössään näin ollen noin 125.000 m². Tästä alasta on pankkikonttoreiden käytössä ympäri maata noin 60 % ja loput 40 % on pääkonttorikohteita Helsingissä (Pohjois-Haaga, Unioninkatu ja Bulevardi). Kaksi isoa pääkonttorikohdetta, yhteensä noin 50.000 m², on vuokrattu

pääomavuokrarakenteella, jossa hoitovastuu on vuokralaisella. Loput kiinteistöt ovat vuokrattu perinteisillä liikehuoneiston vuokrasopimuksilla, jossa vuokranantaja vastaa kaikista huoltovelvoitteista, ainoastaan sähkö- ja turvallisuuspalvelut ostetaan itse. Kirjanpidollisesti vuokrasopimukset käsitellään taseen ulkopuolisina erinä, IAS:n mukaisina ”muina vuokrasopimuksina”.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli

Kiinteistöstrategia nähtiin liittyvän lähinnä siihen aikaan, kun pankki omisti itse kiinteistönsä. Kiinteistöstrateginen linjaus oli, että yhtiö luopuu kiinteistöomistuksista. Tällä hetkellä pankki toimii toimitilastrategian mukaan, jonka lähtökohta on se, että yhtiö toimii vuokrakohteissa, tehostaa tilankäyttöä ja keskittää toimintoja aina, kun se on vain mahdollista. Vuokrauksen puitteet ovat määritelty siten, että pääkonttorikohteissa on pitkäaikaisia sopimuksia, jotka on arvioitu kohteittain. Verkostokohteiden osalta on linjattu, että yhtiö ei tee yli viittä vuotta pidempiä vuokrasopimuksia kuin erityisen painavista syistä. Vuokra-aikaa pidentävillä optioilla varmistetaan tarvittaessa vuokrasuhteen jatkuvuus.

Sampo Pankin toimitilayksikkö toteuttaa omalla toiminnallaan nimenomaan Sammon liiketoimintastrategiaa. Toimitilaorganisaatio toteuttaa sen, mitä liiketoiminta haluaa. Pääkonttorikohteiden osalta konsernin johto määrittelee toimitilayksikölle puitteet ja tavoitteet. Kyse on tällöin etenkin keskittämisestä, tehostamisesta ja reagoinnista yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi verkosto- ja aluejohdon kanssa toimitilajohto toteuttaa verkostostrategiaa. Tällöin keskeistä on mm. konttoritilojen hyvä toiminnallisuus asiakaspalvelun kannalta sekä Sammon brändin näkyvyys konttorikohteissa.

Toimitilajohto yrittää luoda lisäarvoa yrityksen liiketoimintastrategian toteutumisen hyväksi erityisesti brändin esiintuomisella toimitilaratkaisujen avulla. Toimitilayksiköllä on tällöin omalta osaltaan erityisesti kehittäjän rooli teknisten ratkaisujen osalta. Toimitilajohto ei kuitenkaan itse tee varsinaista aloitetta muutostöistä, vaan aloite tulee verkostosta.

Ulkoistaminen

Vuonna 2000 linjattiin, että Sampo Oyj ei halua sitoa pääomia kiinteistöihin. Tämän seurauksena kiinteistöomaisuus siirtyi myyntisalkkuun. Kyse oli strategisesta ratkaisusta, jolla pyrittiin parantamaan liiketoimintaan sitoutuneen pääoman tuottoa. Koska oman pääoman tuottotavoite on nykyään lähes 20 % (ennen noin 10 %), todettiin, että kiinteistöistä ei sellaisia tuottoja voida saada. Näin ollen liiketoimintaa päätettiin jatkaa vuokratiloissa ja vapauttaa niihin aikaisemmin sitoutunut pääoma muihin tuottavampiin tarkoituksiin.

Sammossa on tehostettu ja keskitetty tilankäyttöä viimeisten viiden vuoden aikana todella merkittävästi. Kuluneina vuosina pääkonttorikohteissa tilankäytön trendinä on ollut selkeä supistaminen, ja yhteensä käytössä oleva toimitilojen pinta-ala on tippunut viimeisen neljän vuoden aikana noin 25.000 m² (14 %). Muutoksen syynä on ollut tilankäytön keskittäminen ja tilankäytön tehostaminen. Yhtiö on luopunut useista pienemmistä toimitilakohteista Helsingin keskustassa. Tilankäyttöä on osaltaan vähentänyt myös henkilöstöressurssien väheneminen osassa perinteistä pankkitoimintaa. Sähköiset pankkipalvelut ovat vähentäneet henkilöstötarvetta. Toisaalta verkostokohteissa trendinä tällä hetkellä on jo kapasiteetin lisääminen.

Tällä hetkellä vielä konsernin emoyhtiön taseessa oleva kiinteistöomistus johtuu siitä, että kaikkia kiinteistöjä ei ole vielä ehditty tai saatu myytyä. Emoyhtiön kiinteistösalkku on myyntisalkku ja omistuksista on tarkoitus luopua lähitulevaisuudessa. Joihinkin kohteisiin liittyy myös myyntiä hidastuttavia rasitteita, mm. itse vuokratuissa kohteissa saattaa olla menneisyyden jäljiltä niin huonot vuokrasopimukset alla, että niistä ei saisi myytäessä kunnon kauppahintaa. Osa kiinteistöistä sijaitsee myös niin pienillä paikkakunnilla, että potentiaalisia ostajia ei vain ole löytynyt, ja lisäksi kyseisiä kohteita ei ole vielä ehditty paketoimaan isompaan myyntiportfolioon. Kaikesta omistuksesta on kuitenkin tarkoitus luopua lähitulevaisuudessa.

Sampo Pankki ostaa lähes kaikki kiinteistöpalvelut talon ulkopuolelta. Konsernilla on yhteistyösuhde itse osittain omistamaan kiinteistöjohtamispalveluntarjoajaan, Oveniaan, joka hoitaa manageeraukset, hoidon ja ylläpidon yhdessä alihankkijoittensa kanssa. Ovenian vastuulla ovat Sampo Pankin pääomavuokrakohteet. Pankin toimitilaorganisaatio

(tilahallintayksikkö, 8 henkeä) vastaa tilojen vuokraamisesta pankin käyttöön ja myös verkostokohteiden ja pääomavuokrauskohteiden muutostöiden toteuttamiseen liittyvästä suunnittelusta ja rakennuttamisesta.

Ulkoistamisen tavoitetaso palveluiden ja omistamisen osalta on lähes 100 %. Tavoitetason määrittelee strateginen näkemys siitä, että halutaan tehdä Sammossa itse vain välttämättömät lähinnä liiketoimintaa olevat toiminnot. Verkoston muutostyöt, ts. Sammon brändin toteuttaminen pankkikonttoreissa, pidetään edelleen itsellä, koska sen katsotaan olevan liian keskeinen toiminto ulkoistettavaksi. Varsinaiset rakentamistyöt teetetään kuitenkin ulkopuolisella.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Ulkoistamisen ensisijainen syy on yhtiön keskittyminen ydinliiketoimintaan. Yritys ei halua sitoa mitään ylimääräisiä resursseja liiketoimintaansa, lisäksi se ei halua sitoa kiinteitä kustannuksia sellaiseen toimintaan, joka voidaan ostaa muualta. Tällä tavalla myös kustannusrakenteesta saadaan joustavampi, joten erilaiset yritysjärjestelyt ja muut organisaation rakennemuutokset pystytään suorittamaan tehokkaammin.

Ulkoistamisella pyritään resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen ja kustannustehokkuuteen. Organisaation ulkopuolelta ostetun palvelun hintaa tarkastellaan aivan erilaisella tarkkuudella kuin organisaation sisällä tuotetun palvelun hintaa. Lisäksi ulkoistamisilla pyritään osaavan palvelun hankkimiseen sillä oman organisaation sisällä ei kannata, ei ole tarvetta eikä välttämättä aikaakaan lähteä pitämään yllä merkittävää osaamista, joka kilpailisi tasoltaan huippujen kanssa. Ulkoistamisella saadaan myös palveluntarjoajan mittakaavaedut käyttöön.

Ulkoistamisen ongelmat

Ulkoistamiseen liittyvät ongelmat nousevat esiin vuokralaisen ja omistajan eri asemista. Vuokralaisen asema ei vastaa koskaan omistajan asemaa. Omistaja voi aina suunnitella tilankäyttöään joustavammin. Lisäinvestoinnit ovat helpompi tehdä itse omistajana kuin vuokralaisena. Vuokralainen toimii aina vuokranantajan ehdoilla. Näin ollen, jos omistaja ei suostu tekemään lisäinvestointia (esim. ilmanvaihtoon tai jäähdytykseen liittyen), niin

vuokralaisen tulee joko tehdä se itse tai tyytyä omaan kohtaloonsa. Jos vuokralainen tekee itse lisäinvestoinnin, niin silloin pitää tarkkaan miettiä, onko investointi kannattava: onko vuokrasuhde niin pitkä, että investointi maksaa itsensä takaisin. Lisäinvestoinnit saattavat jäädä vuokranantajalta tekemättä myös sen takia, että jos omistaja on pieni yhtiö, niin heillä ei yksinkertaisesti ole varaa investoida edes lainarahalla. Palveluiden osalta todettiin ongelmana olevan epäsuora kontakti palveluntarjoajan alihankkijoiden kanssa. Palvelun laadun osalta reklamointi joudutaan suorittamaan aina palvelun tarjoajan välityksellä. Tämä luo turhaa tehottomuutta ja kitkaa. Ongelmia pyritään kuitenkin hallitsemaan oman organisaation sisällä keskitetyn reklamointikanavan kautta: pankkikonttorit voivat keskitystyksi reklamoida Sampo Pankin kautta.

Lopputulokset

Ulkoistamiselle asetetut kaikki odotukset ovat saavutettu hyvin. Myynnit on toteutettu tavoitteiden mukaisin kaupoin. Tilankäytön tehostaminen ja keskittäminen on tuonut juuri niin suuria säästöjä, kuin oli laskelmilla arvioitu. Kaikki suunnitelmat ovat onnistuttu toteuttamaan. Toimitilapuolella elämä on nyt ollut selkeää, ja kaiken kaikkiaan vuokralaisen asemaan on jo totuttu. Toki prosesseja pyritään koko ajan vielä kehittämään entistä tehokkaampaan suuntaan. Lisäksi kiinteistötekniisiä seikkoja, erityisesti fasilitteettien laadun osalta, pyritään vielä parantamaan. Kaiken kaikkiaan Sammossa ollaan oltu kuitenkin tyytyväisiä toteutettuihin ulkoistamisratkaisuihin.

Pienenä oppina tulevaisuuteen todettiin, että ulkoistamiskumppaniksi valitun kiinteistöpalveluntarjoajan kanssa toimimiseen olisi ehkä alun perin vaadittu tiukempaa otetta, lisäksi palveluiden tavoitetasot olisi pitänyt määritellä tarkemmin.

Muut huomiot

Haastattelussa tuotiin vielä esiin, että isojen ammattimaisten kiinteistösijoittajien kanssa on helppoa olla tekemisissä. Pelisäännöt ovat selkeät. Pienten sijoittajien kanssa toimiminen on hankalampaa, koska lisäinvestointeihin ei löydy usein rahaa. Sampo Pankilla ei kuitenkaan ole suhteita kansainvälisten sijoittajien kanssa, joten kokemukset rajoittuvat suomalaisiin kiinteistösijoittajiin ja palveluntarjoajiin.

Lopuksi todettiin, että kiinteistömarkkinat ovat kehittyneet erittäin paljon. Nyt on helpompaa olla ostajana kuin reilu pari vuotta sitten. Tänä päivänä löytyy aidosti hyvää osaamista ja palvelua, lisäksi palveluiden hinnat ovat asiallisella tasolla. Kiinteistöpalveluntarjoajat ovat keskittyneet toimialallaan ja pystyvät nyt tarjoamaan laajasti erilaisia palvelumalleja.

6.3 TeliaSonera Finland Oy

Yritys

TeliaSonera on Pohjoismaiden ja Baltian alueen johtava televiestintäyritys, ja sillä on myös vahva asema matkaviestinnässä Euraasiassa, Turkissa ja Venäjällä. Kotimarkkinoillaan Pohjoismaissa ja Baltian alueella TeliaSonera tarjoaa matkaviestintäpalveluja sekä kiinteän verkon palveluja sekä Internet- ja laajakaistapalveluja. Kansainvälisillä markkinoilla yritys tarjoaa vain matkaviestintäpalveluja. (www.teliasonera.com) Tutkimukseen haastateltiin TeliaSonera Finland Oy:n kiinteistöjohtaja Erkki Oksasta. Näin ollen asioita käsitellään TeliaSonera Finland Oy:n näkökulmasta, eikä koko konsernin laajuudessa. Haastattelussa rajattiin pois yrityksen omistamat pienkohteet, kuten päätekeskuskopit ja kiinteän verkon laiteasemat, jotka ovat tytäryhtiöiden omistuksessa. Haastattelussa keskityttiin isompiin kiinteistöihin, ts. toimitiloihin, tuotantotiloihin sekä suurempiin laiteasemiin, jotka ovat suoraan TeliaSonera Finland Oy:n omistuksessa tai vuokratkäytössä.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

TeliaSoneran hallussa olevat kiinteistömäärän kokonaispinta-ala on noin 500.000 m² ja tasearvo arviolta noin 500 miljoonaa euroa. Vielä muutama vuosi sitten tiloja oli käytössä noin 700.000 m², mutta henkilöstömäärän vähentyminen ja tilantarpeen pienentyminen on johtanut määrän laskuun. Vuokrasopimukset eivät näy taseessa jotain marginaalipoikkeusta lukuun ottamatta. Vuokrasopimukset ovat käsitelty käyttöleasinginä, ts. IAS:n mukaisina ”muina vuokrasopimuksina”.

TeliaSoneran kiinteistömäärästä noin puolet on vuokrattu. Toimitilojen osalta nyrkkisääntönä on ollut, että 25 % on omassa omistuksessa ja 75 % on vuokrattu ulkopuoliselta taholta. Tuotantotiloissa taas 75 % on vuokrattu ja 25 % on omassa omistuksessa. Laiteasemat ovat lähinnä historiallisesta syystä pääosin omassa omistuksessa. Mahdollinen ylikapasiteetti koko kiinteistömäärässä, jota todettiin olevan noin 100.000 m² (noin 20 % koko kiinteistömäärästä), on vuokrattu tai alivuokrattu eteenpäin. Ylikapasiteetilla tarkoitetaan kiinteistöjä, jotka ei ole onnistuttu myymään tai joiden vuokrasopimuksia ei ole voitu irtisanoa.

Suurten kohteiden isännöinti on ulkoistettu kokonaan suurelle suomalaisella palveluntarjoajalle, joka hoitaa TeliaSoneran lukuun myös mahdolliset muut tarpeelliset kiinteistöpalveluiden hankinnat. Yhtiön kiinteistövarallisuuden hallinnan rakenteet eivät ole kuulemma kaikkein virtaviivaisimmasta päästä, ja yrityksen edustaja totesikin hallintorakenteen olevan melko sekava kokonaisuus.

Strategia ja kiinteistöyksikön rooli

Kiinteistöjen tilankäyttöstrategiasta kiinteistöjohtaja totesi, että hän ”kuvittelee, että sellainen on olemassa”. Joka tapauksessa se on kommunikoitu johdon kanssa ja hyväksytty toimitusjohtajaa ja johtoryhmää myöten. Kiinteistöosasto ja varsinainen liiketoiminnan johto käy jatkuvaa vuoropuhelua, josta osoituksena on pari kertaa vuodessa järjestettävä tilannekatsaus. Yrityksen kiinteistöstrategia on syntynyt liiketoiminnan tarpeesta, siten että liiketoiminnan tarpeet ovat asettaneet toimintakehyksen tilapuolelle. Kiinteistöstrategian uskotaan tukevan myös liiketoimintastrategiaa. Kiinteistöjen roolin korostettiin olevan selkeästi tukitoiminto. Tällä hetkellä toimintoon kohdistuu lähinnä supistuksia, vaikka muutama vuosi sitten tilanne oli täysin päinvastainen. Todettiin, että kiinteistöjen määrä elää liiketoiminnan kehityksen mukana.

Tietyissä liiketoiminnoissa tilalla ja tilanomaisuuksilla on selkeä yhteys liiketoimintaprosesseihin. Mm. datacenter palveluissa kiinteistöt ja palveluiden sisältämä tekniikka on yhdistetty selkeästi toisiinsa. Toimitilojen sijainnille ei sen sijaan ole löydettävissä perusteita liiketoiminnan menestymisen kannalta. Varsinkin sisäisen tai ulkoisen markkinoinnin kannalta seinillä ei uskottu olevan ”pätkeäkään merkitystä”. Lisäksi sijainnilliset päätökset saattavat olla monesti ristiriitaisia, ja ne perustuvat usein yksittäisten henkilöiden tekemiin valintoihin, jotka ei välttämättä ole linjassa yrityksen muiden kiinteistöjen sijainnin kanssa.

Kiinteistöjen ulkoistaminen

TeliaSonerassa kiinteistöjen ulkoistaminen tapahtui suuressa laajuudessa vuonna 2000 etenkin kiinteistö huolto- ja ylläpitopalveluiden osalta. Ylimääräisiä kiinteistöomistuksia on aktiivisesti yritetty vuokrata eteenpäin, ellei niitä ole saatu jo myydyksi. Kiinteistömarkkinoiden tehostuminen on näkynyt lähivuosia markkinoiden likviditeetin

kasvuna, ts. kiinteistökauppa on alkanut käymään hyvin, mikä näkyy myös TeliaSoneran omistamien vuokratilojen kysynnässä.

Vaikka TeliaSoneralla ei ole strategian mukaan tarkoitus omistaa varsinkaan toimitiloja, omistuksen ulkoistamiselle ei ole asetettu selkeää tavoitetasoa, johon tähdättäisiin aktiivisesti. Yrityksellä on kylläkin kohdelista eri kiinteistöistä, jotka on tarkoitus ulkoistaa. Päämääränä on kuitenkin se, että ainoastaan tärkeimmät ja isoimmat tuotantotilat aiotaan omistaa itse, ellei toimintaympäristössä tapahdu jotain erityisiä muutoksia. Isoimmat tuotantotilat pidetään itsellä, koska ne ovat liiketoiminnan kannalta elintärkeitä, näin ollen niitä ei vielä ainakaan olla halukkaita antamaan ”omista näpeistä pois”. Humoristiseen sävyyn annettiin kuitenkin ymmärtää, että ”aina se isoäitikin myydään, jos ehdoista päästään yhteisymmärrykseen”. Sen sijaan kiinteistöpalvelut ovat jo ulkoistettu kokonaan, joten niiden tavoitetasona voidaan pitää jo toteutunutta lähes täydellistä ulkoistamista.

Helsingin Vallilan kiinteistömässän (toimitilakokonaisuus) ulkoistamiseen ei ole kuulemma tarvetta, koska firmalla on jo nyt liikaa rahaa. Yrityksellä ei kuulemma ole käyttöä vapautuvalle pääomalle, joten rahat makaisivat toimettomina pankkitilillä. Lisäksi jos yritys päätyisi ulkoistamisjärjestelyyn, niin niistä aiheutuvat vuokrat olisivat yrityksen kannalta kohtuuttoman kalliita verrattuna nykyiseen suoran omistamisen aiheuttamiin kustannuksiin.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

TeliaSoneran kiinteistömyyntien ensisijainen syy on ollut tarpeeton tilakapasiteetti. Kaikkea omistettua ylimääräistä tilaa ei ole saatu vuokrattu ulkopuolisille yritystä tyydyttävillä vuokrasopimuksilla. Sen sijaan perinteisen ulkoistamisen syynä ovat olleet myös LVI-perusparannukset, jotka rasittavat lähitulevaisuudessa 60- ja 70-luvulla rakennettuja kiinteistöjä. Yhtiö ei usko pystyvänsä ylläpitämään ja remontoimaan kohteita yhtä tehokkaasti kuin paikalliset pienet omistajat, jotka pystyvät suorittamaan remontit huomattavasti edullisemmin omien paikallisten kontaktiensa (verkostojensa) ansiosta.

Rahoituksellisesta näkökulmasta pääomia odotetaan vapautuvan. Tosin TeliaSoneralla ei siihen ole tällä hetkellä mitään tarvetta. Omistukseen todettiin vielä liittyvän se seikka, että

kiinteistöjä voidaan käyttää lainan vakuutena tarvittaessa. Haastattelussa mainittiin myös verkostoituminen tämän päivän trendinä sen enempää asiaa erittelemättä.

Muilta osin ulkoistamisen tavoitteena mainittiin rahan ja käyttökustannusten säästö. Toimenpiteeltä odotetaan kustannussäästöjä, korjausinvestointien pienentymistä sekä yleistä tehostumista. Kiinteistöjä ei pidetä firman ydinliiketoimintana, joten siihen ei ole saatavissa riittäviä omia resursseja.

Odotettuna hyötynä on joustavuus, jota pystytään luomaan mm. eripituisilla vuokrasopimuksilla, vaikka yrityksen vuokrasopimukset ovatkin keskimäärin melko pitkiä. Tässä yhteydessä mainittiin, että ulkomaisten sijoittajien tulo Suomeen on lyhentänyt vuokrasopimusten pituutta, mutta sen hintana on ollut vuokratasojen nousu.

Kiinteistöpalveluiden osalta hyötynä mainittiin, että palveluntarjoajalta odotetaan suurempaa osaamista (ydinosaamista), josta päästään nauttimaan. Palvelun tarjoajalla uskotaan olevan enemmän resursseja mm. henkilöstön koulutukseen. Palveluiden uskotaan olevan myös monipuolisempia.

Ulkoistamisen ongelmat

Ulkoistamisen ongelmat liittyvät keskeisesti sopimusehtoihin, nimenomaan kiinteistöpalveluiden osalta: miten jaetaan vastuut, mitä itse asiassa sovitaan, mitä tehdään sitten kun, mitä laatu on, mitä toinen odottaa jne. Suomessa on kuulemma heidän kokemuksen mukaan joustava sopimuskulttuuri, jossa asiat määritellään lyhyin ilmaisin. Kansainvälistymisen myötä sopimukset ovat kuitenkin menneet hyvin raskaiksi. Mm. yksi ulkomaalaisen firman kanssa suunniteltu ulkoistussopimus kaatui siihen, että kiinteistöjohto ja firman lakimiehet eivät ymmärtäneet sopimusehtoja.

Lisäksi todettiin, että kumppanin valinta korostuu ja sillä on merkittävä vaikutus lopputulokseen. Suomessa ei ehkä ole parasta palvelukulttuuria, joten usein valitaan palveluntarjoajaksi se, ”kuka on halvimalla tekemättä mitään”. Mahdollisia ongelmia pyritään välttämään sopimuksilla sekä seurantaryhmillä, jossa on mahdollista antaa palautetta ja mahdolliset tulkintaerimielisyydet voidaan käydä läpi.

Lopputulokset

Ulkoistamisen ansiosta TeliaSonerassa on voitu keskittyä kiinteistöjohtamisen strategianäkökulmaan. Lisäksi yksikkökohtaiset kustannukset ovat pudonneet (20-30 % palveluiden kustannukset), korjausinvestointeja jäänyt tekemättä sekä pääomien käyttöön on tullut kustannussäästöjä (tunnepohjainen, ei laskelmia). Piilevät kustannukset ovat tulleet näkyvimmiksi ja yleinen kustannustietoisuus on parantunut. Palveluntarjoaja on pystynyt tuottamaan palvelut paremmin, kuin mitä ennen onnistuttiin tekemään oman talon sisällä. Sen sijaan tilankäytön tehostamisella ja ulkoistamisella ei nähdä yhteyttä; niitä pidetään erillisinä asiakokonaisuuksina, vaikkakin tilankäytöntehostaminen on yhtiöllä agendalla.

Alun perin odotettiin, että ulkoistamisen yhteydessä palvelut pysyvät vähintään aiemmalla tasolla. Palvelu on kuitenkin selkeästi parantunut ja parantuu edelleen. Suurimmat tulokset ovat jo saavutettu, ”rätti on puristettu jo lähes kuivaksi”. Loput mahdolliset kustannussäästöt tulevat talon sisällä tehtävistä ratkaisuksista liittyen tilankäyttöön. Lisäksi omistusjärjestelyihin (rahoitukselliset ominaisuudet) ei ole petytty, kaikkiin järjestelyihin ollaan oltu tyytyväisiä. Todettiin vielä, että palveluihin mahdollisesti liittyneet negatiiviset seikat hoidettu reklamoinneilla.

Muut huomiot

Muina huomioina todettiin, että yrityksen linjajohto on ollut tyytyväinen ulkoistamiseen. Benchmarkkaus muihin firmoihin on osoittanut, että ulkoistaminen on onnistunut keskimäärin hyvin. Lopuksi vielä korostettiin, että tarkka suunnitelmallisuus hankkeen alussa mahdollistaa paremman lopputuloksen.

Todettiin vielä, että sale and leaseback -järjestelyssä sale-puoli tulee olla tasapainossa leaseback-puolen kanssa. Järjestelyn kannattavuus tulee harkita tarkkaan, sillä leasingsopimukset ovat yleensä pitkiä ja peruutusvaihdetta ei ole käytössä. Täten sopimusneuvottelujen rooli korostuu. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, ketkä ovat neuvotteluosapuolet.

6.4 Elisa Oyj

Yritys

Elisa on suomalainen teleoperaattori, joka tarjoaa yritys- ja kuluttaja-asiakkailleen sekä mobiiliin että kiinteän verkon tietoliikennepalveluja. Yhtiön mobiililiiketoiminta tarjoaa digitaalisia matkaviestinpalveluita yhtiön omissa verkoissa Suomessa ja Virossa. Kiinteässä verkossa yhtiö tarjoaa asiakkailleen puhe- ja datapalveluja. Palveluvalikoimassa on myös erilaiset ICT-ratkaisut, Pohjoismaiset ja kansainväliset tietoliikennepalvelut sekä contact center palvelut. (www.kauppalehti.fi) Elisasta tutkimukseen haastateltiin kiinteistöpäällikkö Jari Saloa. Haastattelusta keskitytään Elisan toimitiloihin, joten yhtiön käyttämät tekniset teletilat rajataan haastattelusta pääsääntöisesti pois. Todettakoon kuitenkin, että teletilat ovat suurimmaksi osaksi itse omistettuja, mutta siltä osin, kuin ne ovat pakottavista syistä vuokrattuja, vuokrasopimukset ovat niin pitkiä, että ne ovat luonteeltaan omistusta vastaavia (IFRS:n näkökulma).

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

Elisan liiketoimintaa on värittänyt lähihistoriassa useat fuusiot ja muut yritysjärjestelyt. Sen jälkeen liiketoimintaa on pyritty fokusoimaan, minkä seurauksena organisaatiota ja toimintoja on jouduttu virtaviivaistamaan vähennysten kautta. Ennen vuotta 2004 Elisalla oli toimitilaa käytössään jopa 215.000 m², mutta enää niitä on käytössä vain 130.000 m². Vielä 2000-luvun vaihteessa yritys omisti toimitiloistaan 90 % ja vain 10 % oli vuokrattuja tiloja. Jo 90-luvun lopulla tehtiin päätös, että kiinteistöomistusta vähennetään. Tällä hetkellä omistuksia on enää 30 % (tasearvo noin 20 milj. euroa) ja vuokratiloja 70 %. Loput omistukset on tarkoitus myydä heti, kun vain niille löytyy sopiva ostaja. Elisa on vuokrannut ulos 20.000 m² (15 % hallussa olevasta kapasiteetistaan). Noin 10.000 neliometriä (7 %) toimitiloista on tyhjillään. Ulosvuokratut toimitilat ovat sekä itse omistettuja että vuokrattuja toimitiloja. Vuokrauksen ja alivuokrauksen syy on ylimääräinen kapasiteetti, joista ei ole vielä päästy eroon muilla keinoin. Omistetuille tiloille ei ole löytynyt vielä sopivaa ostajaa, ja toisaalta ylimääräisistä vuokratiloista luopumista rasittaa vielä pitkät vuokrasopimukset.

Elisalla on käytössään ns. kylmävuokrattuja noin 17.000 m² (11 %). Loput kohteet ovat joko pääoma + hoitovuokra-kohteita tai bruttovuokra-kohteita, joissa kiinteistön hoitokulut ovat vuokranantajan riskillä. Elisan itselleen vuokraamat toimitilat eivät näy taseessa vastuina yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Elisan vuokrasopimukset ovat kolmesta kuukaudesta kymmeneen vuoteen. Strategisesti tärkeissä kohteissa on pisimmät vuokrasopimukset.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli

2000-luvun alussa Elisan kiinteistövarallisuuden hallinta perustui nk. CREM (corporate real estate management) -ideologiaan, joka loi myös puitteet toteutettavalle strategialle. Kantavana ajatuksena oli yrittää muodostaa kiinteistöt resurssiksi, eikä kustannukseksi liiketoiminnalle. Kiinteistöstrategiaa linjattaessa piti miettiä, mitkä ovat ne kriittiset menestystekijät liiketoiminnassa ja miten niihin pystytään itse vaikuttamaan. Haasteeksi muodostui, miten aidosti kiinteistöyksikkö pystyy tukemaan liiketoimintaa. Aiemmin kiinteistöyksikön työ sidottiin vahvasti strategia- ja budjettisuunnitteluun, joka varsinkin organisaation muutostilanteessa korostui. Tällöin kiinteistöyksikkö vastasi suurista tilaratkaisuista ja tuki sitä kautta organisaation läpi muutosvaiheen ylimmän johdon tavoitetilan kanssa linjassa.

Kiinteistöyksikkö pyrkii aktiivisesti luomaan lisäarvoa liiketoimintaan, ja kuten haastattelussa todettiin, helpointa se on organisaation muutostilanteissa, jolloin tilakysymykset ovat keskeisiä. Stabiilimmassa tilanteessa lisäarvon luominen on kuitenkin haastavampaa. Todettiin lisäksi, että kiinteistöyksikön ja yrityksen strategiajohdon välillä käydään vuoropuhelua, vaikkakin sen määrä voisi olla suurempi.

Tällä hetkellä, aktiivisimpien ulkoistamisten jälkeen, kiinteistöyksikön liiketoimintaa tukeva luonne ja laajuus ovat muuttuneet. Nyt puhutaan kiinteistöjen sijasta lähinnä toimitiloista ja toimitilojen manageeraamisesta yrityksen liiketoiminnan kanssa linjassa. Painopiste on nyt ennen kaikkea toimitilojen toiminnallisessa tehokkuudessa. Kiinteistöomistuksen vähennyttyä ja edelleen vähentyessä omistamiseen liittyvä strategia ei ole enää niin keskeisessä roolissa. palveluntuotannossa on strategisesti tärkeämpää hakea kumppanuuksien avulla tehokkuutta ja uutta näkemystä toimintaan.

Toimitila- ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen tuodaan selkeästi esiin. Keskeistä on luoda liiketoiminnan kannalta oikeanlaiset toimitilaratkaisut, jotka joustavat jatkuvasti muuttuvaan toimitilatarpeeseen. Tänä päivänä toimitilojen ja työpisteiden rooli on muuttunut radikaalisti. Enää ei käytetä yhtä paljon aikaa omassa kiinteässä toimipisteessä, joten uutena ilmiönä on tullut ns. mobiilitoimisto-konsepti, joka muuttaa toimitilojen käytön filosofiaa merkittävästi.

Ulkoistaminen

Elisan kiinteistöomaisuuden ulkoistaminen on toteutettu parina viime vuotena. Ulkoistamista ei toteutettu isoin portfoliokaupoin, vaan pääsääntöisesti joka kohde myytiin erillisenä. Omistus on nyt sirpaloitunut usealle eri omistajalle. Elisalla on vielä 35.000 m² (25 %) omistamistaan tiloista myymättä. Ulkoistamisen tavoitetaso kiinteistöomaisuuden osalta on täydellinen ulkoistaminen. Haastattelusta rajatut teletilat aiotaan omistaa itse ainakin vielä tällä hetkellä.

Elisa on ulkoistanut kiinteistöpalvelut lähes täysin. Elisalla, ja silloisilla tytäryhtiöillä, oli vielä vuonna 2001 kiinteistöhallinnossa töissä noin 200 henkeä. Vaiheittaisen ulkoistusoperaation ja organisaation virtaviivaistamisen kautta henkilöstö on tippunut enää vain neljään henkilöön, jotka vastaavat lähinnä toimitilajohdon ja tilahallinnon päätöksistä. Tilapalvelut ovat jo kokonaan ulkoistettu. Elisalla olisi ollut vaihtoehtona ulkoistaa myös koko tilahallinto ja toimitilajohto ja jättää ne kokonaan ulkopuolisen palvelun tarjoajan vastuulle. Näin ei kuitenkaan rohjettu tehdä, koska oman organisaation toimitilajohdon on helpompi kommunikoida talon sisällä varhaisessa vaiheessa muutoksista, jotka ovat vielä melko arkoja aiheita (liikesalaisuuksia). Lisäksi todettiin, että organisaatiossa tulee joka tapauksessa olla joku yhteyshenkilö, joka on muu kuin johtoryhmän jäsen, yrityksen ja palveluntarjoajan välillä, joten toimitilajohdon jättäminen omaan organisaatioon oli perusteltua.

Tällä hetkellä Elisalla on kumppanuussopimus yhden ison palveluntarjoajan kanssa, joka tuottaa pääosin kaikkien toimitilakohteiden käyttäjäpalvelut sekä omistettujen kohteiden ylläpitopalvelut. Lisäksi henkilöstöravintolapalvelut ovat ulkoistettu toiselle isolle toimijalle. Kumppanuutta näiden kahden palveluntarjoajan kanssa kuvattiin

symbioottiseksi. Kumppanuuden haasteena ovat kumppanuussuhteiden toimivuuden parantaminen ja vahvistaminen.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Ulkoistamisen syynä on ollut konsernitason strateginen linjapäätös. Ulkoistamisen tavoitteena on saavuttaa toiminnallista joustavuutta. Lisäksi liiketoiminnassa halutaan keskittyä vain ydinliiketoimintaan, jonne myös pääomat halutaan vapauttaa. Sivulauseessa huomautettiin, että ulkoistaminen liittyy osittain myös trendi-ilmiöön. Toimitilapalveluiden ulkoistamisen taso on määräytynyt Elisan strategisista ja rakenteellisista tavoitteista.

Ulkoistamista on helpottanut se, että palvelutuottajien palvelut alkoivat kehittyä 2000-luvun vaihteessa, jolloin markkinoilta oli nyt saatavilla kehittyneitä kiinteistöpalvelu- ja omistusratkaisuja. Tätä ennen alalla oli vain pieniä palveluntarjoajia ja palvelutarjonnan kenttä oli hyvin sekava. Nyt oli helppo kilpailuttaa riittävän isoja palveluntarjoajia markkinoilta ja hankkia palvelut ulkoa. Lisäksi ulkoistaminen oli nyt inhimillisesti mahdollista, sillä omaa henkilöstöä pystyttiin siirtämään uusina työntekijöinä palveluntarjoajalle. Ulkoistamisen seurauksena saatiin kustannussäästöjä kiinteistötoimintojen joustavuuden lisääntyneenä ja tilankäytön tehostuttua, mikä on korostunut, kun toimitilojen määrä on oleellisesti vähentynyt. Manageeraavien toimihenkilöiden ulkoistamista on kuulemma kuitenkin vaikea enää perustella kustannussäästöillä.

Kumppanuus on Elisalle erittäin keskeinen osa ulkoistamista. Elisassa korostettiin, että kumppanuuksia ei voida luoda kuitenkaan moneen tahoon, koska oma organisaatio on suhteellisen pieni, ja toisaalta useiden kumppanien määrä aiheuttaisi liian suuret omat hallinnolliset kustannukset. Kumppanuuden avulla päästään hyötymään palveluntarjoajan uusista innovaatioista ja muutenkin laaja-alaisen liiketoiminnan tuomasta kokemuksesta. Kumppanuuden johtaminen jakaantuu kolmeen tärkeään osaan: talous-, laatu- ja kehittämisen johtaminen. Tätä tukemaan on rakennettu erilaisia ohjaus- ja projektiryhmiä, jotka pyrkivät viemään kumppanuutta näillä osa-alueilla koko ajan eteenpäin. Elisan ja yhtiön kumppaneiden tarkoitus on yhdessä kehittää kumppanuutta niin, että palveluresursseja voitaisiin yhdistää kohteissa, ja sitä kautta saamaan kustannussäästöjä - puolin ja toisin.

Ulkoistamisen ongelmat

Omistamisen ulkoistamiseen liittyvät ongelmat ovat lähinnä ilmenneet sellaisissa kohteissa, joissa uusi omistaja vastaa myös kohteen teknisestä hoidosta ja huollosta. Sijoittajaomistajille kiinteistöisijoittamisesta on tullut arvopaperisijoittamiseen verrattavaa toimintaa, jolloin omistajille manageerauspalveluita tuottavien yritysten rooli ja merkitys asiakaspalvelussa korostuu. Manageeraajien asenteissa ja ylläpidon johtamisessa olisi kuulemma kuitenkin aika paljon kehittämisen varaa.

Palveluiden ulkoistamisen osalta ongelmana pidettiin ajoittaista laatuongelmaa, varsinkin kumppanin vaihtumisen yhteydessä. Palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus kohteissa synnyttää usein ongelmia, koska uudella henkilöstöllä vie aikaa oppia asiakkaan/talon tavat. Ongelmien välttämiseksi olisi tärkeää, että tilaaja- ja tuottajaorganisaatioilla olisi yhtenäinen näkemys ja tahtotila palvelun tuottamisesta ja odotetusta laadusta. Ulkopuolista palveluntarjontaa ei kuitenkaan nähdä ongelmalähtöisenä asiana, vaan kysymys on lähinnä siitä, miten palveluiden johtaminen saadaan hiottua kuntoon.

Lopputulokset

Kiinteistöjen ulkoistamisella on pystytty luomaan ennen pääosin itse omistetuista kiinteistöistä toimitilojen vuokrasalkku, joka sisältää joustavia ja järkevän pituisia vuokrasopimuksia. Ulkoistamisen haasteena on ollut optimoida vuokrasopimukset kestoiltaan ja kustannuksiltaan liiketoiminnan luonnetta parhaiten palveleviksi. Ulkoistamisilla on kuitenkin saavutettu Elisan tämän hetken liiketoiminnallista tilaa tukeva ja volyymeilta oikean kokoinen toimitilasalkku. Tämän päälle on pystytty luomaan sopimuksiltaan joustavat kiinteistöpalvelut. Elisan toimialaa kuvaa nopeat muutokset, joihin voidaan reagoida ainoastaan joustavuudella, joten nyt aikaansaatu toimitilojen kokonaisuusratkaisu tukee näitä vaatimuksia.

Ulkoistamiseen liittyvät odotukset ovat täyttyneet. Palveluiden osalta on ollut pientä laatuongelmaa, mutta siihen on osattu orientoitua jo suunnitteluvaiheessa. Elisalla on ollut palvelusopimuksissaan pykälät, joissa palvelusopimusten hinnat ovat sidottuja KTI:n benchmarkkeihin, joten kustannukset ovat tältä osin hyvin ennakoituvia ja tiedossa. Yleinen henki ja tahtotila ulkoistamisen jälkeisenä kautena ovat olleet hyviä. Rehellisyyden nimissä

todettiin, että ulkoistamisen ”oikeaa” tasoa on hyvin vaikea arvioida. Elisan osalta ulkoistamisratkaisuihin ovat vaikuttaneet yhtiötasoiset strategiset ja rakenteelliset linjaukset

Muut huomiot

Lähdettäessä ulkoistamaan (ja kilpailuttamaan) olisi hyvä tehdä pätevät asiakirjat ja tarjouspyynnöt. Ulkoistamisen perusteellinen ja huolellinen valmistelu on tärkeää. Näin voidaan turvata ulkoistettavan henkilöstön hallittu ja joustava siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen sekä taata ulkoistuksessa tavoiteltu toimiva kumppanuus ja yhteistyö.

6.5 Kesko Oyj

Yritys

Kesko on Itämeren alueella toimiva monipuolinen kaupan alan palveluyritys. Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa ja Venäjällä. Keskon liiketoiminta jakautuu kuuteen liiketoiminta-alueeseen, joita ovat päivittäistavaramarkkinoilla toimiva Ruokakesko, rautakauppaa harjoittava Rautakesko, maatalous- ja konekauppaa harjoittava Maatalouskesko, käyttötavarakauppaan erikoistunut Keswell, autojen maahantuontia ja kauppa harjoittava VV-Auto sekä kansainväliseen tekniseen ja raaka-aineiden kauppaan erikoistunut Kaukomarkkinat. Konsernilla on toimintaa kaikkiaan 13 maassa. Ruokakesko on Keskon liiketoiminta-alueista suurin, josta kertyy noin 45 % koko konsernin liikevaihdosta. Yhtiön ruokakaupan markkinaosuus Suomessa on n. 35 %. Keskon liiketoiminta alkoi vuoden 1941 alussa, jolloin myös K-kaupparyhmä sai alkunsa. (www.kauppalehti.fi) Kesko Oyj:stä haastateltiin kiinteistöjohtaja Tapio Ermettä.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

Keskon käyttämät kiinteistöt voidaan jakaa vähittäiskauppakiinteistöihin, logistiikkatiloihin (varastot, terminaalit) sekä toimistoihin. Kokonaispinta-ala on noin 3,4 miljoonaa neliometriä. Tästä alasta 3 miljoonaa neliometriä on vähittäiskauppatilaa. Noin 1/3 on itse omistettua ja noin 2/3 on vuokrattua tilaa. Toimistojen ja logistiikkatilojen rooli ydinliiketoiminnan kannalta on merkityksettömin. Keskon vuokrasopimukset eivät ole pääsääntöisesti näkyvillä taseessa rahoitusleasinginä muutamaa historiallista poikkeusta lukuunottamatta.

Vuokrauksia tai alivuokrauksia etenkin toimistotilojen osalta ei pääsääntöisesti ole. Vähittäiskauppakiinteistöt ovat vuokrattu kylläkin itsenäisille yrittäjille (K-kauppiaat), jotka ovat sopimussuhteessa Keskoon. Filosofisesti kyse ei kuitenkaan ole vuokrauksesta, vaikka juridismuodollisesti Kesko Oyj vuokraakin vähittäiskauppakiinteistönsä toiselle oikeushenkilölle. Vuokraus tapahtuu K-ryhmän sisällä ja vuokraukseen liittyy yleensä kokonaisvaltainen konseptin vuokraaminen. Näin ajateltuna Keskolla on vain häviävän pieni osa omistus- tai vuokratiloista edelleen vuokrattu eteenpäin. Näistä vuokratuista tiloista suurin osa on vuokrattu markettien etumyymälätiloina, jotka nekin ovat yhteydessä

liiketoimintaan välillisesti. Voidaan siis todeta, että kiinteistöliiketoiminnan kannalta itse omistettuja tai sisäänvuokrattuja kohteita, jotka vuokrattaisiin eteenpäin voitonteko mielessä, ei ole.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli

Keskolla on kiinteistöstrategia, vaikka siitä ei ole sen suurempaa dokumentaatiota. Keskon kiinteistöstrategia ilmentää eri toimialojen strategioita. Yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeistä on kauppapaikkaverkoston hankinta, kehittäminen ja ylläpito, joten kiinteistöstrategia näyttäytyy kauppapaikkaverkostostrategiana.

Keskon kiinteistöstrategian tarkoitus on tukea varsinaista liiketoimintastrategiaa. Kiinteistöt nähdään keskeisesti investointikohteina (tukitoimintoina), vaikkakin niillä saattaa olla osittain myös sijoituskohteen ominaispiirteitä. Lähtökohta on kuitenkin se, että kiinteistöt ovat välttämätön työkalu liiketoiminnalle, koska kauppapaikan sijainnilla on niin keskeinen merkitys. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen kaupallisen toiminnan, eli ydinliiketoiminnan, olennainen osa on vähittäiskauppaverkosto, jolle kiinteistöstrategia on alisteinen. Kiinteistöosaston ja liiketoiminnan välistä suhdetta kuvataan jatkuvana dialogina. Suhdetta värittää kiinteistöpuolen ja varsinaisen liiketoiminnan suunnittelun aikajänteen erilaisuus; operatiivisessa päivittäistavarakaupassa suunnittelu keskittyy lyhyelle aikavälille, kun taas kiinteistöpuolella näkökulma on pitkä. Investointipäätös ja -horisontti kauppapaikkaan tehdään 20-25 vuotta silmällä pitäen, mikä on täysin erilainen aikajänne kuin perusliiketoiminnalla. Kiinteistötoiminta joutuu ottamaan huomioon myös kiinteistön sijoitusluonteen, johon kuuluu mm. jäännösarvon ylläpito. Tästä syntyy luova jännite kiinteistöliiketoiminnan ja varsinaisen liiketoiminnan välille, jossa kiinteistötoiminnon ja kaupallisen toiminnon kanssakäyminen on näiden näkökulmien yhdistämistä, jotta syntyy optimaalinen lopputulos.

Ulkoistaminen

Kiinteistöjen omistamisen ulkoistamisen suhteen Keskolla ei ole kuitenkaan periaatteellista linjausta, ts. strategista valintaa, että he haluaisivat poikkeuksettomasti suosia yhtä mallia, ts. omistamista tai vuokraamista. Väliin huomautettiin, että vuokraamisen ja vuokraamisen väliin voidaan rakentaa hyvin monenlaisia vuokramalleja, jotka pitkälle muistuttavat

omistamista. Puhuttaessa kuitenkin omistamisen ja vuokraamisesta, niiden rakenteiden käsitteelliseen semantiikkaan syventymättä, todettiin, että Keskon keskeisimmät vähittäiskauppayritykset halutaan omistaa itse. Keskolla on selvä tahtotila säilyä edelleen kiinteistöomistajana osittain vuokratiloissa toimimisesta huolimatta. Kysymys on vain lähinnä siitä, että mitkä kohteet omistetaan itse. Mitään selkeää linjaa sen suhteen ei ole, vaan tilanne elää ajassa. Toisaalta ei ole myöskään mitään linjausta, että Kesko haluaisin omistaa kaiken itse, vaan konsernin pääomien käytön kannalta vuokraamista pidetään myös varteenotettavana ja suositeltavana tapana tyydyttää tilantarve.

Viimeisen puolentoista vuoden aikana Kesko on tehnyt merkittäviä SLB-järjestelyitä. Viime keväänä myytiin vähittäiskaupan keskusvarasto (logistiikkatila), lisäksi useita vähittäiskauppa-kohteita yhdellä portfoliokaupalla. Tämän vuoden alussa myytiin yli 90 eri tavara-alojen vähittäiskauppa-kiinteistöä yhdelle ulkomaiselle sijoittajalle. Ulkoistamisen jatko on vielä auki. Todettiin, että Kesko on kasvava ja laajeneva firma, ja sen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, joten kiinteistöjen omistus- ja vuokrausratkaisuja joudutaan tekemään jatkuvasti tilanteen mukaan. Todettiin myös, että kiinteistömarkkinat ovat tällä hetkellä niin suotuisat myyjän kannalta, että tilannetta on pyritty nyt hyödyntämään.

Keskolla ei ole mitään kiinteää tavoitetasoa ulkoistamisen suhteen. Tavoitetasoa on sikäli vaikea määrittää, koska omistamisen ja vuokraamisen määrä riippuu myös ulkopuolisista tekijöistä, joihin ei voida itse vaikuttaa; kaikkia keskeisiä kauppapaikkoja ei ole edes mahdollista omistaa itse. Strategisiksi kohteiksi luokitellut suuryksiköt halutaan pääsääntöisesti omistaa itse. Perusteena on kaavoituksellisesti luotu niukkuus, mikä merkitsee vaikeampaa korvattavuutta ja ovat siten suhteellisesti arvokkaampia kuin muut toimitilat. Toimisto- ja logistiikkakiinteistöt eivät ole Keskon kannalta keskeisiä, joten niissä painotus on vuokraamisen puolella. Haastattelussa annettiin kuitenkin ymmärtää, että varsinaisesti ei ole havaittavissa korrelaatiota toimitilatyypin ja omistamisen välillä.

Vuosina 2002-2003 Kesko ulkoisti kiinteistöjensä ylläpito-organisaation. Kiinteistöjen ylläpito on nyt lähes täysin ulkoistettu, lisäksi ylläpitopalveluiden johtaminen on ulkoistettu muutamalle suurelle toimijalle. Konsernin oma kiinteistöorganisaatio on melko kevyt, ja sen tehtävä on lähinnä johtaa ja ohjata tätä ylläpidon sopimusjärjestelmää: asettaa

tavoitteet, vaatimukset, speksit sekä hoitaa omat kiinteistötietojärjestelmät. Lisäksi organisaatiossa on vuokraukseen ja korjausrakentamiseen keskittyneet funktiot.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Ulkoistamisen suurin syy on ollut kiinteistömarkkinoiden tehostuminen, joka on avannut mahdollisuuden järjestelyille. Aiemmin historiassa, eli noin 5-10 vuotta sitten, jouduttiin rakentamaan kiinteistöjä omaan taseeseen, koska ulkomaalaisia kiinteistösijoittajia ei ollut maassa, ja kiinteistöjen kotimainen kysyntä ei ollut kovin suurta. Toisena keskeisenä syynä omistuksesta luopumiseen on ollut uusien isojen kauppakeskusten syntyminen, joissa liiketilojen omistaminen on usein mahdotonta sillä omistaminen on keskittynyt kiinteistösijoittajille. Näin ollen Keskossa lähihistorian trendinä on ollut vuokratilojen suhteellinen lisääntyminen ja toisaalta omistamisen vähentyminen.

Ulkoistamisen ensisijainen tavoite on pääomien vapauttaminen varsinaiseen liiketoimintaan. Kiinteistöjen tuotto on alhaisempi kuin ydinliiketoiminnan tuotto, ts. kiinteistöliiketoiminta on vähempi riskistä kuin varsinainen ydinliiketoiminta. Tästä seuraa automaattisesti paineet vapauttaa pääomia kiinteistöistä varsinaiseen liiketoimintaan. Keskon tapauksessa pääomien vapauttaminen on kaikista keskeisin syy, koska omistuksen ulkoistamisella ei kuulemma kuitenkaan päästäisi eroon omistuksien aiheuttamista hallinnollisista ”murheista ja huolista”. Muita syitä tai tavoitteita ei tuotu haastattelussa esiin. Todettiin kuitenkin, että silloin, kun yritys on hankkimassa toimitiloja, niin toisinaan on mahdollista valita omistamisen ja vuokrauksen väliltä, toisinaan taas ei. Jossain tilanteissa kohde ei ole myytävänä (iso kauppakeskuskokonaisuus), jossain taas kukaan sijoittaja ei suostu ostamaan kohdetta omistukseensa. Markkinat siis määrittelevät usein mahdollisuudet eri ratkaisuille, joten kyse ei ole läheskään aina puhtaasti yrityksen omasta politiikasta.

Palveluiden ulkoistamisen osalta keskeisin syy on operatiivisen osaamisen hankinta alan ammattilaisilta, jotka pystyvät erikoistumisensa ja kehityksensä kautta tarjoamaan parempaa palvelua, kuin mitä Kesko pystyisi itse tuottamaan talon sisällä. Palveluita uskotaan saatavan markkinoilta kattavammin, varmemmin, tehokkaammin ja paremmin. Maailma on kuulemma muuttunut erikoistuneeksi, joten on elettävä myös sen mukaan.

Ulkoistamiseen liittyvien hyötyjen uskotaan muuntuvan euroiksi paremman tuottavuuden kautta. Tehokkuuden uskotaan syntyvät ydinliiketoimintaan keskittymisestä, eli rajallisten resurssien oikeasta kohdentamisesta. Keskolla ei löydy kriittistä massaa (ajallisesti, maantieteellisesti, laadullisesti), jotta se pystyisi sivutoimisesti päihittämään ulkopuoliset palveluntarjoajat. Ulkoistamisen lopputuloksena uskotaan kiteytyvän kolmeen sanaan: ”Parempaa, halvemmalla, varmemmin.”

Ulkoistamisen ongelmat

Ulkoistamisen ongelmana nähtiin palveluiden osalta siinä, että ulkopuolisella palvelun tuottajalla on myös muita asiakkaita hoidettavanaan, lisäksi palveluntarjoaja usein vakioi omia palveluitaan, joten räätälöidyn palvelun saaminen on hyvin vaikeaa. Omatoiminen palveluiden tuottaminen talon sisällä tekee toimintojen priorisoinnit sekä räätälöinnit yksinkertaisemmiksi suorittaa. Ulkopuolisen palvelutuotannon osalta haasteena on ylläpitää riittävää osaamista oman talon sisällä, jotta oma yritys osaa johtaa ulkoista palveluverkostoa.

Keskolta vaaditaan nopeaa reagointia markkinoiden ja kuluttajien käyttäytymiseen muutoksiin omassa ydinliiketoiminnassaan. Kiinteistöpuolella se tuo tarpeen monen tyyppiseen joustavuuteen. Kiinteistöjä tulisi pystyä käsittelemään työkaluna ja niitä pitäisi pystyä säätämään uudelleen: lisäämään tai vähentämään. Vuokralle siirrettyä kohteen säätäminen ei olekaan enää niin yksinkertaista, koska sijoittajaomistajan näkökulma lisäinvestointeihin on usein erilainen. Omistaja ajattelee ennen kaikkea jäännösarvoa, osapuoliriskiä (jos vuokralainen lähtee), kohteen vaihtoehtoista käyttöä ja ylipäättään, voiko omistaja saada vuokralaisen toivomalle lisäinvestoinnille tavoitteittensa mukaisen tuoton. Tästä seuraa rakenteellinen ongelma, jota yritetään hallita sopimusteknisesti. Käytännössä vuokrasopimukset tehdään usein niin, että vuokralainen vastaa melko laajasti vuokrakohteen ylläpidosta ja peruskorjauksista. Vastuujaoit heijastuvat lopulta vuokraan ja kiinteistön kauppahintaan ulkoistamistilanteessa, jolloin myös osa ulkoistamisen taloudellisen hyödyn ”ideasta” murenee. Mahdollisten ongelmien välttämisen ja hallitsemisen osalta olennaista on myös tiedostaa erilaisten kiinteistösijoittajien motiivit ylläpitää ja kehittää kiinteistöä. Osa sijoittajista hakee spekulatiivista tuottoa velkavipua hyödyntäen, toiset taas pitkäaikaista sijoitusta, johon he myös sitoutuvat omistajina vahvemmin. Valitettavasti ulkoistava yritys ei koskaan pysty varmistumaan ennakolta

ostajatahon motiiveista ja toimintatavoista, koska eri toimijoiden sisälläkin löytyy eri käytäntöjä.

Lopputulokset

Lopputuloksena mainittiin ensinnäkin, että alkuvuoden 2006 suuren kiinteistökaupan ansiosta konsernin tuloslaskelmassa on 100 miljoonan euron myyntivoitto. Palvelupuolella Kesko on saanut, ja uskoo jatkossakin saavan, paremman ja kustannustehokkaamman palvelun. Lopputulosten erittely on haastavaa, koska Keskon tilanteessa on vaikeaa sanoa, että mikä lopputulos olisi ollut, jos omistamista ja palveluntuotantoa olisi jatkettu omin voimin. Kaiken kaikkiaan Keskossa uskotaan, että ulkoistamiseen liittyvät odotukset ovat täyttyneet sikäli, että ulkoistamisoperaatiota ei koeta virheliikkeeksi. Pieniä ongelmia on kuitenkin ollut. Palveluiden osalta korjausrakentaminen on ulkoistamisen jälkeen sisäistetty takaisin omaan organisaatioon. Omistamisen ulkoistamisen osalta todettiin, että osan vuokranantajien kanssa on erittäin vaikea saada aikaan mitään muutoksia kiinteistössä. Kyseisiä vuokranantajia ei kuitenkaan haluttu eritellä sen enempää.

6.6 SOK

Yritys

S-ryhmä muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskuntien Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 20 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus.

Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. SOK-yhtymän muodostavat puolestaan SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella marketkauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa sekä autokauppaa.

S-ryhmän toimialat ovat marketkauppaa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa, auto- ja autotarvikekauppaa sekä maatalous- ja rautakauppaa. Lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy ja Intrade Partners Oy. Liiketoimintaa on myös Baltian alueella. (www.sok.fi) Tutkimukseen haastateltiin SOK:n kiinteistöjohtaja Christian Lybeckiä.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

Koko S-ryhmän omistuksessa on kirja-arvoltaan noin 1,0 miljardia euroa kiinteistöjä, joiden käypä arvo on noin 1,5 miljardia euroa. Osuuskauppojen suorassa omistuksessa on kiinteistöjä reilun miljardin euron arvosta (käypä arvo), ja SOK-yhtymän omistuksessa on noin 250-300 miljoonaa euroa. S-ryhmällä on 1428 toimipaikkaa, joiden pinta-ala on yhteensä noin 2 miljoonaa neliometriä, josta omassa omistuksessa on noin puolet. Oma kiinteistöomistus kasvaa koko ajan liiketoiminnan kasvun myötä. Vuokrattujen ja omistettujen tilojen suhde säilyy kuitenkin samana. Haastattelussa korostettiin, että kiinteistöt ovat SOK:lle kaikkein luonnollisin paikka sijoittaa ylimääräistä likviditeettiä.

Aikaisemmin historiassa kun yrityksellä ei ollut pääomia omistaa itse, vuokraaminen oli tyypillisempää.

Yrityksen vuokrattu kiinteistöomaisuus ei pääsääntöisesti näy taseessa paitsi niiltä osin kun vuokrattuun toimitilaan liittyy takaisinosto-optio, jolloin IFRS säännökset pakottavat vuokravastuiden kirjaamisen taseeseen. Tällaisia kohteiden määrä on kuitenkin erittäin pieni, puhutaan yksittäisistä kohteista.

SOK:n kiinteistötoimi hallinnoi pääsääntöisesti SOK-yhtymän kiinteistövarallisuutta. Lisäksi se tarjoaa osuuskaupoille rakennuttajapalveluita, käyttäjäpalvelut sekä kiinteistötalouspalveluita. Ryhmäläiset voivat ostaa palveluita SOK:n kautta tai suoraan itsenäisesti ilman välikäsiä. Tällä hetkellä alueosuuskaupat ostavat noin 25 % palveluista SOK:n kautta. SOK:n kiinteistöosaston tehtävänä on olla helppo, edullinen ja laadukas palveluntarjoaja ryhmäläisille, jotta he olivat haluttu palveluntarjoaja. Näkemyksenä todettiin, että palveluiden oston uskotaan keskittyvän tulevaisuudessa laajemmin SOK:n kautta tapahtuvaksi.

SOK ei ole pääsääntöisesti vuokrannut omistamiaan liiketiloja eteenpäin. SOK:ssa korostetaan, ettei se ole kiinteistösijoittaja, joten se välttää sijoittamasta tiloihin, joissa sillä ei ole omaa liiketoimintaa. SOK sijoittaa vain liiketiloihin, jotka ovat kytköksissä varsinaiseen liiketoimintaan. Jos SOK:lla on liikepaikkoja, missä oma liiketoiminta on loppunut tai se on merkitykseltään vähäistä, niistä on tarkoituspäästä eroon. Isojen markettien etumyymälätiloja vuokrataan kuitenkin halutuille vuokralaisille, joita ovat mm. posti ja Alko, mutta tällaisten etumyymälöiden pinta-ala on kuitenkin marginaalinen suhteessa markettien kokonaispinta-alaan. Sellaiset muut kiinteistökohteet, joissa SOK:n omien liiketoimintojen määrä on suhteessa kiinteistön kokonaispinta-alaan pieni, ja joissa vuokralaiset eivät ole SOK:n varsinaista liiketoimintaa palvelevia, ovat myyntilistalla. Esimerkkinä todettiin juuri myyty Tampereen Tullintorin kauppakeskus, jossa SOK:n liiketoimintana edustettuna oli vain yksi S-market. Haastattelussa todettiin, että SOK ei ole kiinteistösijoittaja, joten ylimääräistä pääomaa ei sidota liiketoiminnan ulkopuoliseen kiinteistösijoitusliiketoimintaan. Lisäksi huomautettiin, että tämä ei ole kuitenkaan sen kanssa ristiriidassa, että SOK haluaa omistaa keskeiset liikepaikkansa itse. Itse omistamisesta tekee poikkeuksen hotelliliiketoiminta ja ravintolapalvelut, joissa SOK on pääsääntöisesti vuokralla.

Kiinteistöomistukset rahoitetaan lähtökohtaisesti tulorahoituksella. Yritykselle kassavirran rooli on keskeisempi asia kuin pääoman tuotto. S-ryhmällä ei ole pankkilainaa juuri ollenkaan, koska siihen ei ole kuulemma tarvetta. Yritys haluaa pitää omavaraisuusasteen riittävän korkealla.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli

SOK:lla on selkeä kiinteistöstrategia, jonka mukaan liiketoiminnan kannalta keskeiset toimitilat omistetaan itse. Ajatuksena omien tilojen omistamiselle on kustannustehokkuus pitkällä aikavälillä. Vuokratiloissa toimimisen esteeksi ja ongelmaksi nähtiin vuokranantajan mielivaltainen mahdollisuus korottaa vuokraa sopimuskauden päätteeksi, jos vuokralainen on toiminut kohteessa menestyksellisesti ja on halukas jatkamaan kohteen vuokraamista myös jatkossa.

SOK:n pääliiketoiminnan todettiin olevan vähittäiskauppa eikä kiinteistösijoittaminen. SOK haluaa luoda kuitenkin arvoa kiinteistövarallisuudellaan, jonka arvoon se pystyy vaikuttamaan oman liiketoimintansa menestymisen kautta. Olennaista kyseisissä kiinteistöissä on se, että ne ovat vahvasti sidoksissa yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan. Tämä piirre erottaa SOK:n perinteisestä kiinteistösijoittajasta.

Yrityksen kiinteistöstrategia tukee kuulemma vahvasti varsinaista liiketoimintastrategiaa. Vähittäiskauppioiden kannalta liikepaikoilla on kaikkein keskeisin merkitys liiketoiminnan menestymisen kannalta. S-ryhmän kannalta kaksi strategista menestystekijää ovat henkilöstö ja liikepaikat: ”Hyvä jengi ja hyvä liikepaikka takaavat menestyksen.” Jokainen eri liikeryhmä rakentaa oman kilpailustrategian oman liiketoimintaympäristön ja -parametrien perusteella. Tämä tarkoittaa ryhmätasolla tavoiteverkoston suunnittelua ja rakentamista, jonka toteuttamiseen SOK yhtymänä lopulta osallistuu. Puhuttaessa SOK:n kiinteistötoimen ja strategiaosaston keskinäisistä suhteista todettiin, että kiinteistötoimi ”seuraa kuin hai laivaa”, ts. liiketoiminta määrittelee puitteet, joiden sisällä kiinteistöosasto palvelee tiukasti liiketoimintaa.

Ulkoistaminen

Kiinteistövarallisuuden ulkoistamisen tämän hetken suunnitelmat ovat keskittyneet lähinnä kiinteistörahastomallin mahdolliseen hyödyntämiseen tulevaisuudessa SOK:n uuden kiinteistövarallisuuden rahoittamiseksi. Valitettavasti kiinteistörahastolaki ei ole vielä antanut verotuksellisesti riittävän houkuttelevia puitteita suunnitelmien toteuttamiseksi. SOK kuitenkin seuraa tilanteen kehitystä. Rahastoinnin ajatuksena olisi se, että asiakasomistajat voisivat sijoittaa rahastoon, joka taas omistaa SOK liiketoiminnan käytössä olevia kiinteistöjä. Muilta osin kiinteistövarallisuuden ulkoistamista perinteisin keinoin (sale and leaseback) ei pidetty keskeisenä asiana SOK:n kiinteistövarallisuuden hallinnan kannalta. Pääkonttoritoiminnot ovat kuitenkin ulkoistettu, koska niillä ei ole keskeistä merkitystä ydinliiketoiminnan kannalta.

Palveluiden osalta ulkoistaminen on ollut jo aktiivista ja tulee myös jatkossa olemaan. Ryhmätasolla kiinteistöpalvelut hoidetaan itse joko omalla porukalla talon sisällä tai ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla. Ulkopuolisia palveluntarjoajia käytetään kuitenkin enenevässä määrin. Suunnitelmissa on, että SOK yhtymän olisi jatkossa tarkoitus toimia ryhmän keskitettynä managerina, joka ostaa keskitetysti ylläpito-, hoito- ja huoltopalvelut ryhmäläisten puolesta talon ulkopuolelta, ja tarjoaa tätä kautta palvelut osuuskauppiaille. Keskitetyllä palveluidenhankinnan uskotaan olevan tehokkaampaa, helpompaa, edullisempaa ja laadukkaampaa. SOK yhtymä ei voi kuitenkaan sanella ryhmäläisille, että heidän tulisi käyttää SOK:n palveluita, vaan SOK yhtymän kiinteistöjohdon tulee myydä tämä uusi rakenne ryhmäläisille, jotka tekevät lopulta itsenäisen ratkaisun palveluiden hankinnasta.

Ulkoistamisen katsottiin olleen vahva trendi viime vuosina, johon myös SOK:ssa uskottiin. Kuitenkin heilurin uskotaan tulleen osittain takaisin äärilaidastaan. Ongelmista huolimatta yleisellä tasolla ulkoistamiseen uskotaan edellä mainittujen oletettujen hyötyjen takia. Strategisen osaamiseen ja liikeidean ymmärtämiseen liittyvät toiminnot, johon myös kiinteistövarallisuuden omistaminen luetaan mukaan, uskotaan edelleen pysyvät talon sisällä.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Omistuksen ulkoistaminen tapahtuu lähinnä vain silloin kun osuuskunnalla ei ole juuri sillä hetkellä taloudellisesti muuta vaihtoehtoa. Kyse on tilanteista, joissa osuuskunnan määrittelemät tavoitteet ja rajat kassavirran sekä omavaraisuusasteen osalta vaarantuisivat. Tällöinkin SOK vuokralaisena turvaa takaisinosto-optioilla mahdollisen omistuksen vuokrasuhteen päätyttyä. Vähittäismyyntiliikepaikkoja ei ulkoisteta mielellään, vaan sinne suolletaan niin paljon rahaa kuin vain mahdollista. Vain niissä tilanteissa, kun on pakko, investoida lisää, ja kun rahaa ei ole, vuokraus on relevantti vaihtoehto. Toisaalta pääkonttorikohteessa ei näkemyksen mukaan ole syytä olla itse omistajana, joten mm. Vallilan pääkonttori on jo ulkopuolisten sijoittajien omistuksessa. Sikäli kun kiinteistöjä on ulkoistettu, niin hyvinä puolina todettiin kassavirran helppo ennakoitavuus.

SOK:n tavoitteena on ryhmäläisten palveluiden ulkoistaminen SOK-yhtymän hankittavaksi. Ajatuksena on tarjota ryhmäläisille palveluiden helppo, laadukas ja edullinen hankkiminen SOK-yhtymän kautta. Ryhmäläiset voivat näin keskittyä vain omaan ydinliiketoimintaansa. SOK-yhtymä ei pyri tekemään itse tulosta tällä tavalla, vaan pyrkii tarjoamaan palvelut ryhmäläisille omakustannushintaan. SOK-yhtymä tilaa palvelut ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Tavoitteena on siten hankkia ulkoistetut palvelut keskitetysti edullisemmin, kuin mihin yksittäinen ryhmäläinen itse pystyisi. Perusteena tähän mainittiin hankintaprosessiin liittyvät mittakaavaedut.

Ulkoistamisen (muun kuin talon sisäisen) syy on se, että palveluiden tuottaminen uskotaan olevan palveluntarjoajan ydinliiketoimintaa. Palveluntarjoajan uskotaan tuottavan laadukkaampaa ja halvempaa palvelua. Ulkoistamisella halutaan myös keventää omaa tekemistä (oma organisaatio), lisäksi tavoitteena on kustannustehokkuus ja laatu. Palveluiden kustannusten ja laadun raportointi uskotaan myös paranevan, koska palveluntarjoajalla on tätä varten järjestelmät.

Palveluiden tuottamista ei kuitenkaan haluta jättää vain yhden palveluntarjoajan vastuulle. Todettiin, että SOK:n tapauksessa tavoitteena on vähintään kolme eri palveluntarjoajaa, jotta palveluiden tuottajia voidaan kilpailuttaa. Kaksi muuta palvelun tarjoajaa pitää tällöin sen hetkisen palveluntarjoajan hereillä, koska kilpailutilanne ylläpitää uhkaa sopimuksen vaihtamisesta kahden muun palveluntarjoajan kanssa toteutettavaksi. Lisäksi korostettiin,

että jos valtakirja annettaisiin vain yhdelle toimijalle kokonaan, niin ensinnäkin SOK olisi riski toimittajan kannalta, koska SOK olisi liian iso asiakas. Ja toisaalta SOK:n kannalta palveluntarjoajan vaihto olisi todella hankalaa. Tässä yhteydessä korostettiin, että strategian toteuttaminen on joukko valintoja, joten on tärkeää jättää itselle myös mahdollisuus valita tulevaisuudessa. Olisi tyhmä pelata itseään paitsioon jo heti alkuhetkellä.

Ulkoistamisen ongelmat

Keskeisimpänä ongelmana korostettiin laatua. Haastattelussa kerrottiin, että tänä keväänä pääkaupunkiseudulla aiemmin ulkoistettu huolto ja ylläpito sisäistettiin takaisin suurelta palveluntarjoajalta. Kolme vuotta sitten tapahtuneessa ulkoistamisessa saavutettiin kustannussäästö, mutta laatutaso laski. Palvelun tarjoajan kanssa yritettiin neuvotella aluksi laatutason korjaamisesta, mutta kun asiat eivät hoituneet kuntoon, sopimus irtisanottiin. Nyt omaan organisaatioon on palkattu takaisin henkilöstöä hoitamaan kyseisiä palveluita. Kahden kuukauden kokemusten perusteella laatutaso on noussut merkittävästi, vaikka kustannukset ovat pysyneet lähestulkoon samalla tasolla. Tätä sisäistämistoimintaa on ajateltu laajentaa muille lähialueille pääkaupunkiseudun lisäksi, jos siihen ilmenee tarvetta.

Omistamisen ulkoistamiseen liittyvänä ongelmana korostettiin mahdollisten peruskorjausten ja tasokorjausinvestoineista sopiminen. Tällöin ongelmaksi muodostuu kysymys siitä, kumpaan edellä mainittuun kategoriaan investointi katsotaan kuuluvaksi, eli onko kyse vuokravaikutteisesta investoinnista vai ei. Lisäksi perinteisessä vuokrasopimuksessa uhkana on, että vuokranantaja korottaa vuokraa vuokratuoden päättyessä, tällöin liikepaikkaan vakiintuneella vuokralaisella on huono neuvotteluasema.

Ongelmia pyritään hallitsemaan ja ennakoimaan spesifikaation avulla, eli palvelulle määrätään sovitut puitteet jo etukäteen. Sopimuksen rooli korostuu.

Lopputulokset

Lopputuloksista mainittiin, että omistamisen ulkoistamisen osalta kaikki odotukset ovat täyttyneet, eikä mitään erikoista ole ilmennyt sen osalta. Kiinteistöpalveluiden osalta

kustannustehokkuus ja laatu ovat tulleet esiin edellä mainituista sisäistämisooperaatioista huolimatta.

Muut huomiot

Etenkin pääkaupunkiseudulla palveluntarjoajat tuottavat keskimäärin huonompaa palvelua verrattuna SOK:n itsensä tuottamaan palveluun. Tähän syynä todettiin se, että kun palvelua tuottava henkilö on SOK organisaation sisällä ja tuntee asiakkaan, niin henkilö sitoutuu tehtäväänsä aivan erilailla kuin mitä ulkopuolisen palveluntarjoajan henkilöstö. Lisäksi asiakassuhteen uskotaan olevan joustavampi silloin, kun palveluntarjoaja henkilöityy asiakkaalle aina samana henkilökuntana, ts. ”Kallena tai Villenä”.

Samaa asiaa sivuten todettiin, että palvelun taso pääkaupunkiseudulla on kaikinensa huonompaa kuin maakunnassa, jossa työhön suhtautumisen asennemaailma on huomattavasti parempi. Ihmiset kunnioittavat työpaikkaa ja sitoutuvat hyvään palveluun. Pääkaupunkiseudulla korostuu palveluntarjoajan kasvottomuus, joka ilmenee mm. työntekijöiden asenteena ja lopulta huonona palveluna.

6.7 UPM-Kymmene Oyj

Yritys

UPM on yksi maailman johtavia paperiyhtiöitä. Yhtiön liiketoiminta keskittyy aikakauslehtipapereihin, sanomalehtipapereihin, hieno- ja erikoispapereihin, jalostusmateriaaleihin sekä puutuotteisiin. Yhtiöllä on tuotantolaitoksia 15 maassa ja kattava myynti- ja jakeluverkosto yli 70 maassa, yhteensä yli 170 edustajaa. Suomessa toimii yhdeksän paperitehdasta. Konsernin ensimmäiset puuhiomot ja paperitehtaat sekä sahalaitekset käynnistyivät 1870-luvun alkupuolella. Nykyinen konserni muodostuu kaikkiaan noin sadasta aikoinaan itsenäisenä yrityksenä toimineesta tuotantolaitoksesta. (www.kauppalehti.fi) UPM-Kymmenestä haastateltiin kiinteistöjohtaja Kaj-Erik Lindbergiä.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

UPM-Kymmenellä on rakennettuja kiinteistöjä yhteensä noin 3 miljoonaa neliometriä, jotka käsittävät sekä ydinliiketoiminnan tarvitsemat kiinteistöt, että yhtiön rakennemuutosten seurauksena tarpeettomiksi jääneet kiinteistöt. Tarkempaa erittelyä neliömetrien jakautumisesta eri tarpeisiin ei osattu antaa, koska yhtiöllä ei ole tilastoa asiasta. Myöskään kiinteistöomaisuuden tasearvoa ei osattu arvioida. Yhtiön käyttämät toimitilat, tuotantotilat ja kaikki muut tilat ovat pääsääntöisesti itse omistettuja. Poikkeuksen tekee Helsingin pääkonttorikiinteistö sekä Ruoholahden toimitilat, lisäksi maailmalla valtaosa myyntikonttoreista ja varastotiloista on vuokrakohteita ja omistus keskittyy siellä lähinnä tehdasrakennuksiin. UPM vuokraa Suomessa melko paljon tarpeettomiksi jääneitä tilojaan, arviolta noin 10 % (tilastotietoa ei ole) omistamastaan kiinteistökannasta ulkopuolelle. Kyse on sekä toimistotiloista että varastotiloista ja teollisuustiloista. UPM pyrkii myymään tarpeettomiksi jääneet tilat pois vuokraamalla ne ensin ulkopuolisille, jotta myyntihinta muodostuu parhaaksi mahdolliseksi. Kaikki tarpeettomat kohteet ovat siis myyntilistalla. UPM:n omat vuokrasopimukset eivät näy taseessa, koska ne ovat lähtökohtaisesti sen verran lyhyitä, ettei niitä ole tarvinnut kirjata näkyviin. Pääsääntöisesti kaikki vuokrasopimukset ovat kestoltaan noin 5-10 vuotta.

Ulkopuolista kiinteistöpalveluntarjoajaa käytetään hyvin paljon kiinteistöpidossa, tehtaita lukuun ottamatta kaikki palvelut ovat ulkoistettu. Tehtailla on vielä omia kunnossapitosastoja, vaikkakin niitä on melko paljon ulkoistettu. UPM:n konsernitason kiinteistöosasto työllistää 40 henkilöä. Se vastaa kiinteistöomistukseen tai palveluiden ostoon liittyvästä johtamisesta kaikilta osin paitsi tahtaiden osalta.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöosaston rooli

UPM-Kymmenellä ei kuulemma ole mitään tyhjentävää tai selkeää kiinteistöstrategiaa. Todettiin kuitenkin, että sitä ollaan ehkä juuri parasta aikaan luomassa, koska yhtiö on suuren myllerryksen kohteena. Johtaja arvioikin, että kaiken muutoksen keskellä ja sen seurauksesta ollaan menossa kohti yhtenäistä globaalia kiinteistöstrategiaa. Suuren yhtiön tämän tapaiset strategiat, jotka eivät liity ydinliiketoimintaan, syntyvät tarpeiden mukaan (case-by-case). Kiinteistöillä ei pyritä luomaan strategista lisäarvoa liiketoimintaprosessiin. Lisäarvoa kyllä luodaan, mutta sana ”strateginen” kuulostaisi liian vahvalta.

UPM:n kiinteistöosaston operaatiot tukevat kuulemma ehdottomasti yrityksen liiketoimintastrategiaa. Varsinkin rakennemuutosten synnyttämä ylimääräinen kiinteistöomaisuus aiheuttaa paineita luoda oma organisaatio, joka manageeraa omistuksia siten ettei se rasita ydinliiketoiminnan organisaatiota. Tätä tehtävää juuri UPM:n kiinteistöosasto toteuttaa. Kiinteistöosasto ylläpitävät kiinteistöjä, joissa ydinliiketoiminta keskittyy, toisaalta toimintojen lopettamisen yhteydessä, kuten esim. Voikkaan paperitehtaan osalta, kiinteistöyksikkö ottaa vastuun kohteesta ja alkaa suunnitella sinne uutta elämää. Lisäksi omalla kiinteistöihin liittyvällä asiantuntemuksella voidaan luoda oma panos yhtiön toimintaan.

Kiinteistöosasto ja yhtiön johto kommunikoi paljon keskenään. Yhtiöllä on keskeisistä johtajista koottu nk. sisäinen hallitus (ei virallinen hallitus), jolla on valtuudet päättää suuristakin kiinteistökaupoista ja muista operaatioista.

Ulkoistaminen

UPM-Kymmene on sekä suunnitellut että toteuttanut kiinteistöomaisuuden ja palveluiden ulkoistamista. UPM:n kiinteistöjen osalta ulkoistamisprosessi alkoi laajemmassa

mittakaavassa vuonna 2006 ja palveluiden osalta vastaavasti vuonna 2005. Juuri tällä hetkellä on menossa pääkonttorikohteen omistuksen ja palveluiden ulkoistusprosessi, jonka seurauksena toistakymmentä henkilöstön jäsentä siirtyy uuden palveluntarjoajan leipiin.

Paperitehtaiden osalta kiinteistöomistus on luonteeltaan erilaista. Paperitehtaat eivät miellä omia rakennuksiaan kiinteistöinä samalla tavalla kuin kiinteistösijoittaja. Heille tehdasrakennukset tarkoittavat paperikoneen ympärillä olevaa kuorta. UPM-Kymmenessä ei ole mietitty tehdaskiinteistöjen (kuorien) myymistä ulkopuolelle, koska paperikoneet ja tehdasrakennukset ovat niin integroituneita kokonaisuuksia, ts. rakennuksen ja koneen välinen ero on hyvin häilyvä.

Ulkoistamiselle ei ole asetettu mitään tavoitetasoa, vaan mahdolliset toimenpiteet ja ratkaisut tehdään tapauskohtaisesti. Kaikki muut kiinteistöt kuin tehdaskiinteistöt ovat kuitenkin mahdollista ulkoistaa. Kiinteistöpalveluiden osalta kaikki on mahdollista ulkoistaa, tämän osalta on paljon erilaisia ulkoistusprojekteja käynnissä.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Ulkoistamisen ensisijaiset syyt ovat joustavuus ja kustannustehokkuus. Liiketoiminnassa halutaan lisätä joustavuutta etenkin työsopimusten ja vanhojen perinteiden osalta. Ulkoistamalla oletetaan saatavan palveluita kustannustehokkaammin lähinnä joustavuudesta syntyvän liikkumatilan kautta. Kustannustehokkuuden ei uskota syntyvän halvemmasta työvoimasta, vaan ulkopuolisella palveluntuottajalta saadaan heidän verkostot käyttöön. Verkosto avaavat laajan ja tehokkaan palveluntarjonnan asiakkaan eduksi, eikä asiakas joudu enää itse tilaamaan tai tuottamaan samoja palveluita oman yhtiön sisällä.

Kun pääkonttorikohde Helsingin parhaimmalla paikalla ja parhaassa kiinteistössä ulkoistetaan, niin sillä halutaan myös osittain antaa markkinoille viesti: ”Mikään omaisuuserä ei ole pyhää.” Toki taustalla on taloudellisetkin syyt, mutta psykologisia tekijöitä ei voi vähätellä. Aloite ulkoistamisiin tuli konsernijohdolta.

Ulkoistamisen tavoitteena on myös pääoman vapauttaminen. Tämän päivän trendi on, että yritysten ei tarvi omistaa kaikkea (tai mitään) itse. Tämän hetken korko taso on myös

houkutellut ulkoistamaan (tai myymään) kiinteistöjä, alhainen korkotaso heijastuu sijoittajien tuottovaatimuksiin, jolloin myös kiinteistön arvo muodostuu korkeammaksi. Toisaalta myös vuokratasot ovat tällä hetkellä asiallisella tasolla edullisten korkojen ansiosta. Aiemmin historiassa korot ovat olleet korkeammalla, lisäksi vuokrasopimukset olivat kestoiltaa esim. yli 15 vuotta, mikä merkitsi pitkää sitoutumista kohteeseen. Nykypäivänä 15 vuoden suunnitteluperspektiivi on yritykselle liian pitkä. Firmat ovat nykyään globaaleja, joten tilantarpeen sijainti saattaa muuttua nopeasti esim. pääkonttorin siirtyessä toiseen maahan.

Ulkoistamisen ongelmat

Ulkoistamisen ylimenovaihe on aina vaikea, sillä prosessiin liittyy usein henkilöstön siirtoja, mikä taas edellyttää työyhteisön henkisen asenneilmapiiriin ylläpitoa ja hallintaa. Ulkoistaminen vaatii myös erittäin hyvää ostotaitoa, että osataan tehdä oikeanlaisia sopimuksia. Osapuolten tulee osata puhua samaa kieltä sopimusneuvotteluissa, jotta tarpeet tukee selkeästi kommunikoiduiksi ja ymmärretyiksi. Valvonnan rooli korostuu, jotta palveluntarjoaja osataan vaatia tuottamaan sovittua laatua. Lisäksi inhimilliset viestintätaidot samoin kuin sopimustekniikka korostuvat; tärkeintä on puhua samaa kieltä vastapuolen kanssa. Kaikkea ei kuitenkaan voida kirjoittaa paperille, tai ainakaan kukaan ei sellaisia papereita jaksaisi lukea. Epäselvyyksistä ei kuulemma silti voi välttyä, mutta niitä pidetään luonnollisena osana ulkoistamisprosessia.

Lopputulokset

UPM-Kymmenessä kiinteistöjen tai palveluiden ulkoistaminen on sen verran uusi ilmiö, ja osittain parhaillaan käynnissä, että saavutuksia ei osattu tässä vaiheessa vielä eritellä. Omistusten (pääkonttorikohde) tai yleisten palveluiden ulkoistamisen osalta ei tehtäisi mitään toisin, muutenkin aikajänne on vielä liian lyhyt analysoitavaksi. Mitään negatiivisia piirteitä ei ainakaan vielä ole noussut esiin. Aiempien pienten ulkoistamisten osalta todettiin, että ylimenokauden jälkeen homma on lähtenyt hyvin pyörimään.

Kuukauden kokemuksella todettiin (alkaen 7/2006), että pääkonttorikohteen ulkoistamisprosessin taloudellinen lopputulos oli ennakoitua parempi. Kysyntä ja kiinnostus kohteesta olivat oletettua parempia, ja saatu myyntihinta oli korkeampi, kuin oli

odotettu. Samoin vuokrahdot ja vuokra-aika (7 vuotta) olivat myös oletettua paremmat. Pääkonttorikohteen kiinteistöpalveluntarjoajan kanssa on myös tehty yhteistyötä hyvillä mielin.

6.8 Stora Enso Oyj

Yritys

Stora Enso on pitkälle integroitunut metsäteollisuusyhtiö, jonka päätuotteet ovat paino- ja hienopaperit, pakkauskartongit sekä puutuotteet. Konsernilla on maailmanlaajuinen myynti- ja markkinointiverkosto, minkä ansiosta asiakkaita pystytään palvelemaan paikallisesti. Stora Enson pääasialliset asiakkaat ovat yrityksiä: suuret ja pienet kustantamot, painotalot ja tukkurit sekä pakkaus-, puusepän- ja rakennusteollisuus kaikkialla maailmassa. Päämarkkina-alueita ovat Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia. Konsernin palveluksessa on noin 45 000 henkilöä yli 40 maassa viidellä mantereella. (www.kauppalehti.fi) Stora Ensosta haastateltiin kiinteistöpäällikkö Pentti Raiviota.

Kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden viitekehys

Stora Ensossa ei ole keskitettyä kiinteistöjohtoa tai kiinteistöyksikköä, joka vastaisi koko konsernin kiinteistökannasta ja sen hoidosta. Näin ollen haastateltu kiinteistöpäällikkö osasi luonnollisesti vastata parhaiten vain oman vastualueensa osalta. Haastatellun kiinteistöpäällikön työnkuva oli realisoida tarpeetonta yrityksen asunto-omaisuutta. Kiinteistöpäällikkö ei siten ole ollut teollisuuspaikkakuntien tai pääkonttoritoimitilojen kanssa missään varsinaisessa tekemisessä. Näin ollen haastattelussa pääpaino oli yhtiön omistamien työsuhteasuntojen puolella, vaikkakin tehdaskiinteistöjä ja toimitiloja pyrittiin sivuamaan parhaan tiedon mukaan.

Stora Enson kiinteistöjen hallinta on paikallista, ja se toimitetaan paikallisesti joko tehtaan henkilöstöosaston tai rakennusosaston toimesta. Tehtailla on ollut oma rakennusosasto, joka on pitänyt teollisuusrakennukset ja siinä sivussa myös asuinrakennukset kunnossa. Tehtaan ympärillä olevien asuinrakennusten hallinnoinnista on vastannut tehtaan henkilöstöpäällikkö tai sosiaalipäällikkö oman toimensa ohessa. Aktiivisena aikana tehtaissa oli oma asuntoasiainhoitaja, joka istui asuinhuoneistojen hallituksissa. Nämä tahot raportoivat lopulta konsernin riskienhallintapäällikölle tai vaihtoehtoisesti talousjohtajalle.

Stora Enso omistaa pääsääntöisesti kaikki toimitilat tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Todettiin, että yhtiön pääkonttori Helsingin Kanavarannassa on yhtiön itsensä omistama. Muut toimitilat Helsingissä ovat itse omistettuja, vaikkakin osa on ulkoa vuokrattuja. Tällä hetkellä paine on nimenomaan nostaa vuokratilojen määrää. Stora Ensolla ei ole tällä hetkellä ylimääristä toimitilakapasiteettia vuokrattuna tai alivuokrattuna konsernin ulkopuolelle.

Myös tehtaan ovat yhtiön itsensä omistamia. Tehtaitten ulkopuolella olevien voimalaitosten ulkoistamisen yhteydessä silloinen toimitusjohtaja Jukka Härmälä oli spekuloinut ajatuksella, että Stora Enson ei välttämättä tarvitsisi omistaa edes teollisuuskiinteistöjä, vaan ne voitaisiin vuokrata. Yritykselle jäisi näin osaava henkilökunta ja varsinaiset tuotteet. Toimitusjohtajan lausuma ei kuitenkaan ole aiheuttanut jatkotoimenpiteitä asian osalta.

Stora Ensolla ei ole keskitettyä kiinteistöpalveluntarjoajaa. Kiinteistöpalvelut ovat tuotettu paikallisesti henkilöstöosastojen kautta muun työn ohella. Ulkopuoliset paikalliset isännöitsijätoimistot ovat lisäksi tuottaneet palveluita Stora Ensolle. Varsinkin asuntokannan hallintoa pyritään antamaan mahdollisimman paljon ulkopuoliselle taholle. Tehdusrakennusten toimitilapalvelut ovat paikallisen rakennusosaston vastuulla. Haastattelussa tuotiin esiin, että teollisuuskiinteistöjen huoltoon ei ole keskitytty ehkä riittävän hyvin; huoltotoimenpiteisiin ryhdytään yleensä vasta sitten kun vahinko on jo tapahtunut, ts. kun esim. sisäkatosta on vuotanut vettä paperiradalle, josta on seurannut laatuongelmia. Kiinteistöjen huolto jää helposti muun tuotantotoiminnan varjoon. Stora Enson sisällä on kylläkin käyty keskustelua, että erillinen teollisuuskiinteistöyhtiö voisi olla oikea tapa organisoida ja järjeistää omistus siten, että omistus ja palveluntuotanto olisivat paremmin fokuoituneet tuottamaan oikeanlaisia ratkaisuja.

Kiinteistöstrategia ja kiinteistöyksikön rooli

Stora Ensolla ei ole ainakaan sellaista kiinteistöstrategiaa, joka olisi kiinteistöpäällikön tiedossa tai jonka suunnitteluun paikalliset kiinteistövastaavat olisivat osallistuneet. Kiinteistöpäälliköt toimivat paikallisesti niiden ohjeiden ja tehtävän kuvien perusteella, jotka heille on osoitettu. Lähtökohtana toiminnalle on ollut kuitenkin se, että tarpeetonta kiinteistömassaa ei pidetä, ja se kiinteistökanta, joka omistetaan, tulee palvella

pääliiketoimintastrategiaa. Asuinhuoneistojen omistuksella ei pyritä tuottamaan enää mitään lisäarvoa yrityksen varsinaiseen liiketoimintaprosessiin. Muiden tuotantopuolen kiinteistöjen osalta ei tässä haastattelussa voitu saada tietoa, koska haastateltava vastasi vain asuinhuoneistoista.

Ulkoistaminen

Stora Enson ei uskottu aktiivisesti suunnittelevan ulkoistamistoimenpiteitä tällä hetkellä. Ulkoistaminen tulee pohdittavaksi vasta, kun yrityksen johdossa tapahtuu sukupolvenvaihdos syksyllä 2006. Teollisuuskiinteistömassan myynti ei kuitenkaan uskottu olevan todennäköinen vaihtoehto lähitulevaisuudessa. Pääkonttorikohteiden omistusrakenteen muutoksista ei osattu antaa arviota tulevaisuuden osalta.

Työsuhteasuntojen vähentäminen alkoi jo 80-luvulla. Tietyillä paikkakunnilla on kuitenkin edelleen työsuhteasuntoja, koska ylempi toimihenkilökunta on vähän kuin ”palosotilaat”, joita tarvitaan eri laitoksilla eri puolilla maata. He eivät välttämättä heti hanki omistus- tai vuokra-asuntoa. Stora Ensolla oli vielä kolme vuotta sitten vanhoja työsuhteasuntoja yli 2 000 kappaletta, niistä on kuluneen kolmen vuoden aikana realisoitu noin 1 400 kappaletta. Jäljellä olevista noin puolet on sellaisia tehtaan varjossa olevia kohteita, joita on vaikeata myydä ulkopuolisille tehtaan melu- ja hajuhaittojen takia. Kyseisiä asuinhuoneistoja rakennettiin aikanaan tehtaan ympärille henkilökunnalle työsuhteasunnoiksi. Yhteiskunnallinen infrastruktuuri oli edellytys sille, että tehtaaseen saatiin houkuteltua työvoimaa tehtaan rakennuksen yhteydessä. Pääosa rakennuksista on rakennettu 60-luvun alkupuolella. Väki tehdaspaikkakunnilla on vähentynyt, vaikka tuotanto on kasvanut laiteinvestointien takia. Lisäksi paperityöläiset ovat tunnetusti hyvin ansaitsevia, joten he ovat ostaneet vähitellen omat asunnot tehtaan ulkopuolelta. Viimeisen kolmen vuoden aikana myydystä asuntokannasta 75 % oli jo yhtiön tai sen henkilökunnan ulkopuolisessa käytössä. Loput 25 % asuinhuoneistoista oli joko Stora Enson eläkeläisiä tai vielä töissä olevia. Työsuhteasunnot eivät siis enää palvele Stora Ensoa niiden alkuperäisessä tarkoituksessaan – aika on muuttunut, ihmiset haluavat asua muualla kuin tehtaan varjossa.

Asuinhuoneistojen ulkoistamisella (tai myynneillä) ei varsinaisesti ole mitään tiettyä tavoitetasoa, vaan ratkaisut kiinteistöjen myynnistä ja/tai palveluiden hankinnasta tehdään

pääasiallisesti tilannekohtaisesti ja yksittäin. Muiden kuin asuinhuoneistojen osalta tavoitteena on myydä tai ulkoistaa kaikki tarpeettomat tilat, mutta kuitenkin mitään yleispätevää päätöstä omistuksen ja vuokrauksen osalta ei ole tehty. Pääprinsiippi on kuitenkin se, että turhasta omaisuudesta halutaan päästä eroon samalla kun tarpeellinen omaisuus pidetään edelleen toistaiseksi itsellä. Kiinteistöpäällikkö on ehdottanut, että asuinhuoneistojen osalta voitaisiin harkita sale-and-leaseback -järjestelyä, jossa suurempi asuinhuoneistomassa myytäisiin kerralla isolle ostajalle ja osittain vuokrattaisiin takaisin Stora Enson henkilöstön käyttöön. Ulkopuolisen omistajan uskottaisiin pystyvän tehokkaammin hallinnoimaan kiinteistöjä, mm. vuokrauksen osalta.

Haastattelussa tuotiin esiin, että Stora Ensossa oli harkittu lisäksi koko asuinhuoneistokiinteistökannan yhtiöittämistä omaksi kokonaisuudeksi. Ajatuksesta oli kuitenkin siinä vaiheessa luovuttu, koska samanaikaisesti yhtiöissä oli metsäomaisuuden yhtiöittäminen käynnissä, joten lakiasiainosastolla ei ollut resursseja kaikkien kauppakirjojen laatimiseen. Yhtiöittämisen seurauksena tehtaiden henkilökunta olisi vapautunut kokonaan asuntokannan hoidosta. Olisi ollut kuulemma mielenkiintoista nähdä, olisiko tällaiselle noin 2 000 asuinhuoneiston yhtiölle löytynyt ostajaa markkinoilta.

Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Mahdollisilla ulkoistamisilla (ja myynneillä) pyritään vapauttamaan pääoman muuhun liiketoimintaan. Todettiin myös, että Stora Ensolla on varsinkin Suomessa mahdoton määrä kiinteistöomistuksia, joilla ei ole mitään tekemistä varsinaisen liiketoiminnan kanssa, eli sahatavaran, sellun tai kartongin tuottamisen kanssa. Kiinteistöjen myynnin uskotaan myös liittyvän paperiteollisuuden säästöohjelmiin. Tiettyjen ulkoistamisten syynä on ollut lähinnä henkilöstöresurssien vapauttaminen muihin olennaisempiin työtehtäviin. Myymisten syynä on lähinnä tarpeettoman tilakapasiteetin purkaminen.

Ulkoistamisella (ja myynneillä) tavoitellaan sitä, että yhtiöllä ei ole tarpeetonta omaisuusmassaa, jonka pääoman tuotto on huono tai huonompi kuin varsinaisessa tuotannossa. Rahaa ei haluta makuuttaa tarpeettomana.

Ulkoistamisen ongelmat

Asuinhuoneistojen myynnit olisi ehkä pystytty toteuttamaan parhaiten, jos koko asuinhuoneistokanta olisi pystytty myymään kerralla yhtiöittämisen avulla. Nyt tilanne on se, että yhtiölle on jäänyt käteen hyvin epälikvidejä asuinhuoneistoja, joiden myynti on enää vaikeaa tai mahdotonta lähinnä maantieteellisen sijaintinsa takia. Kokonaispaketissa olisi ehkä ollut helpommin saada myytyä kaikki kiinteistöt kerralla asialliseen hintaan.

Lopputulokset

Pääomia ja työaikaa on vapautunut. Yhtiön omistukset ovat nyt selkeytyneet ja yhtiö on päässyt eroon kiinteistöriipeistä, jotka työllistivät usein myös turhaan lakiasiainosastoa. Asuinhuoneistojen myynnit ovat saatu suoritettua pikkuisen nopeammin, kuin alun perin oli suunniteltu. Joillakin paikkakunnilla myyntihinnan odotukset olivat korkeammat, kuin mitä oli lopullinen kauppahinta. Maakunnan hintataso oli yllättävän alhainen Stora Enson mukaan.

7 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Seuraavassa kappaleessa tutkimuksen empiria-aineisto analysoidaan ja heijastetaan takaisin tutkimuksen alussa käsiteltyyn teoriaan kiinteistöjen ulkoistamisesta. Lisäksi eri yritysten empiirisiä havaintoja vertaillaan keskenään. Kappaleessa pyritään myös keräämään empiria-aineiston havainnot yhdeksi kokonaisuudeksi.

7.1 Kiinteistömarkkinat

Haastattelut vahvistivat sitä tutkimuksen alussa esitetyn viitekehyksen olettamusta, että kiinteistömarkkinoiden tehostuminen 2000-luvun vaihteen jälkeen on luonut paremmat puitteet kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden ulkoistamiselle. Kaikkien yritysten mukaan markkinoilla on nyt riittävä määrä toimijoita, mikä on mahdollistanut yrityksille kustannustehokkaamman toiminnan vuokraohteissa. Lisäksi kiinteistön ylläpitoon liittyvä palveluntarjonta on kasvanut merkittävästi. Markkinoilta on mahdollista löytää juuri omalle yritykselle sopivia kiinteistöpalvelupaketteja. Toisaalta Keskon kiinteistöjohtaja Tapio Erme antoi ymmärtää, että juuri omalle liiketoiminnalle räätälöidyn palvelun saaminen saattaa olla hankalaa, koska palveluntarjoajat vakioivat omia palveluitaan ja sitä kautta tyydyttävät samanaikaisesti usean eri asiakkaan tarpeita.

Markkinoilla on nyt myös paljon kansainvälisiä sijoittajia, mikä on lisännyt merkittävästi suomalaisten kiinteistöjen kysyntää. Kaikissa yrityksissä kerrottiin, että kiinteistöomaisuuden kysyntä on ollut jopa odotettua vilkkaampaa. Stora Enson Pentti Raivio sekä Sammon Sirpa Kiiski kuitenkin totesivat, että maakunnissa tilanne on päinvastainen, ja tästä syystä erityisesti yksittäisten kiinteistöjen realisointi on siellä varsin hankalaa.

Yrityksen toiminnan tehostamisen kannalta on kuulemma ollut keskeistä, että kiinteistösijoitus ja -palvelumarkkinat ovat nyt tehokkaat. Se on mahdollistanut yrityksille joustavuutta toimintojen suunnittelussa sekä tarjonnut aidosti valinnanvaraa erilaisten omistus- ja palveluratkaisujen suunnitteluun. Nämä havainnot tukevat niitä havaintoja, mitä teoria osassa tehtiin kiinteistömarkkinoiden kehityksen osalta.

Kiinteistömarkkinoiden tehostumisen varjopuolena on kuitenkin ollut uuden sukupolven kiinteistösijoittajien suhde omistettuun varallisuuteen. Asiaa korosti etenkin Nordean Hannu Lonka - aivan kuten myös alan aiemmissa tutkimuksissakin on huomautettu (mm. Louko 2004c). Osa sijoittajista suhtautuu kiinteistöomaisuuteen yhtä kylmähermoisesti kuin mihin tahansa arvopaperiin. Sijoittajat saattavat hakea suurella velkavivulla maksimaalista tuottoa omistamastaan kohteesta, jolloin yritysten näkökulmasta haasteeksi muodostuvat, miten omistajan ja vuokralaisen ainakin osittain erilaiset motiivit saadaan linjattua palvelemaan molempien päämääriä. Samoin kansainväliset sijoittajat ovat synnyttäneet haasteita yrityksissä. Ongelmat liittyvät etenkin anglosaksiseen sopimuskulttuuriin, joka on aiheuttanut vaikeaselkoisuudellaan ja raskaudellaan ongelmia lähes kaikissa yrityksissä (mm. TeliaSonera ja Nordea), joissa ulkoistamisten toisena sopimusosapuolena on ollut jokin kansainvälinen toimija.

7.2 Ulkoistamisen laajuus ja uudet vuokrasopimukset

Yritysten kiinteistöomaisuuden ulkoistaminen on ollut aktiivista etenkin pankki- ja teleliiketoiminnassa. Nordeassa, Sammossa, Elisassa ja TeliaSonerassa lähes kaikki kiinteistöt ovat ulkoistettu, tai niitä ollaan juuri ulkoistamassa. Samoin lähes kaikki kiinteistöpalvelut ovat ulkoistettu. Nordean ja Sammon palveluiden ulkoistamisen keskeisimpänä erona oli yritysten suhde palveluntarjoajaan. Nordean Hannu Lonka piti tärkeänä vahvan kontrollin säilyttämistä palveluiden kilpailuttamisessa ja valvomisessa. Sammon Sirpa Kiiski taas korosti, että yritys luottaa vankasti kumppanuuteen konserniyhtiö Ovenian kanssa. Sammossa kiinteistöstrategia todettiin olevan historiaa; nyt puhutaan enää toimitilastrategiasta, jolloin kiinteistöosaston rooli on enää ennen kaikkea toimitilojen toiminnallisessa sekä vähittäismyyntipisteiden markkinoinnillisessa ehostuksessa.

Elisassa ja TeliaSonerassa ulkoistaminen nähtiin keskenään melko erilailta. Elisän Jari Salo korosti, että kiinteistöomaisuuden ulkoistamiseen suhtaudutaan yrityksessä hyvin määrätietoisesti ja ulkoistamisprosessia ollaan viemässä läpi koko kiinteistökannan osalta. TeliaSoneran Erkki Oksasen mukaan heidän osalta kiinteistöjen ulkoistamiseen suhtauduttiin enemmän harkiten ja varauksella varsinkin pääkonttorikohteiden osalta.

Kaupanalalla tilanne jakautui osittain. Kesko on ulkoistanut ja on mahdollisesti ulkoistamassa omistuksiaan, mutta mitään tarkkaa päätöstä ei ole tehty ulkoistamisten tai muiden omistusrakenteiden suhteen. Tilanteet käsitellään kuulemma aina tapauskohtaisesti. SOK:ssa kiinteistöjen omistamisella on keskeinen rooli, eikä kiinteistöomaisuuden ulkoistamista nähty ajankohtaisena asiana. Tosin SOK:n Chistian Lybeck nosti esiin, että kiinteistöomaisuuden arvopaperistaminen on ollut ajatusten tasolla suunnitteilla. Arvopaperistamisen esteenä on kuitenkin ollut historiallinen lainsäädäntö. Mahdollisesta kiinteistöjen arvopaperistamisesta huolimatta omistusten kontrolli uskottiin jäävän edelleen SOK:n käsiin. Pääsyyinä oli tarve kontrolloida liiketoiminnan kannalta keskeisiä kauppapaikkoja. Kiinteistöpalvelujen osalta kaupanalalla oli kuitenkin ulkoistettu toimintoja runsaasti.

Myös UPM-Kymmenessä ja Stora Ensossa kiinteistöomaisuutta on jo alettu osittain ulkoistamaan. Pääosin ulkoistamiset liittyvät kuitenkin vain palveluiden hankintaan. UPM:n Kaj-Erik Lindberg totesi, että tehdaskiinteistöt ovat vain kuori paperikoneen ympärillä, joten niiden irrottaminen ja analysointi erillisinä tuotannontekijöinä ei välttämättä ole kovin mielekäästä. Lindberg totesi, että kiinteistöt muodostuvat lähinnä paperikoneinvestoinnin osatekijäksi. Tällöin kiinteistöjä on vaikea ymmärtää erillisinä tuotannontekijöinä, joiden hallintaa voisi tehostaa erilaisten omistusrakenteiden kautta. Toisaalta Stora Enson Pentti Raivio kertoi, että silloinen toimitusjohtaja Jukka Härmälä oli väläytellyt ajatuksella tehdaskiinteistöjen ulkoistamisesta. Asiaa ei ole kuitenkaan viety sen pidemmälle.

Ulkoistamisesta seuranneet uudet vuokrasopimukset eivät olleet kirjattuna yritysten taseisiin pieniä yksittäisiä kiinteistöjä lukuun ottamatta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ulkoistamisjärjestelyt mahdollistaisivat yrityksille suhteellisen helpon tavan keventää tasetta ja sitä kautta tavan näyttäytyä sijoittajille vakavaraisempana ja houkuttelevampana sijoituskohteena. Teoriaosuudessa toisaalta kuitenkin todettiin, että analyytikot osaavat hinnoitella taseen ulkopuoliset vastuut. Lisäksi haastatteluissa ei tuotu mitään tähän viittaavaa esiin, joten olettaa sopii, että ulkoistamisilla ei yritetä taloudellisen tilan näennäiseen kohentamiseen. Ulkoistamisen syyt ovat löydettävissä muualta.

7.3 Kiinteistöstrategia ja kiinteistöosaston rooli

Yritysten kiinteistöstrategiat poikkeavat toisistaan merkittävästi. Metsäyhtiöissä kiinteistöstrategia on pikemminkin vain konsernijohdon määrittelemä periaate, jota noudatetaan määritellyissä puitteissa. Kiinteistöstrategia näyttelee vain jonkinlaista roolia, mutta sen tarkka määrittely tai vaikutus varsinaiseen liiketoimintaan ei tuntunut olevan niin keskeinen. Metsäyhtiöissä (varsinkin tuotantotilojen osalta) kiinteistöt ovat pikemmin osa tehdasinvestointistrategiaa. Toisissa firmoissa, kuten Nordeassa, Sammossa, Keskossa sekä SOK:ssa, kiinteistöstrategia on laajempi ja dynaamisempi käsite, joka ei rajaa pois kiinteistöosaston omaa kontribuutiota tapahtumien kulkuun. Näissä yrityksissä kiinteistöosastolla on vahva rooli jakeluteiden suunnittelussa vähittäismyyntipaikkojen osalta.

Kiinteistöosaston rooli muodostui yrityksissä eri lailla. Keskossa ja SOK:ssa sekä Sammossa ja Nordeassa, joissa vähittäismyyntipisteillä on keskeinen rooli tuotteiden tai palveluiden jakelun osalta, korostivat kiinteistöosaston synnyttämää lisäarvoa yrityksen varsinaiselle liiketoiminnalle. Näissä yrityksissä korostettiin kiinteistöjen olevan elimellinen osa liiketoimintaa. Lisäksi Nordealla kiinteistöosasto kommunikoi aktiivisesti myös yrityksen henkilöstöosaston kanssa. Nordeassa mm. kiinteistöjen sijainnit pyritään valitsemaan siten, että ne helpottamaan työntekijöiden elämää. Yhtiöissä, joissa kiinteistöt eivät näyttele oleellista roolia jakeluteiden tai vähittäismyyntipisteiden osalta, kiinteistöosaston suhtautuminen oli osittain päinvastaista. TeliaSoneraassa jopa korostettiin, että ”seinillä ei ole pätkääkään merkitystä” yrityksen sisäisen tai ulkoisen markkinoinnin kannalta. Teleyhtiöillä tilanne on luonnollisesti erilainen kuin pankin- ja kaupanalalla, koska yhtiöillä ei ole varsinaista rajapintaa asiakkaiden ja kiinteistöjen välillä.

Teoriakirjallisuudessa kuvattua kiinteistö- ja liiketoimintastrategian yhteensovittamista oli havaittavissa kaikissa haastatteluissa yrityksissä, mutta sen syvyys ei korostunut. Haastatteluissa nousi esiin, että yritysten linjajohdon ja kiinteistöjohdon välinen kommunikaatio ei ole yleensä kaikista parhaimmalla mahdollisella tasolla, vaikka useissa yrityksissä linjajohdon ja kiinteistöjohdon väitettiin keskustelemaan aidossa vuoropuhelussa. Yleensä kuitenkin ulkoistamisprosessiin on ryhdytty puhtaasti yrityksen ylimmän johdon linjauksesta, mikä osoittaa sitä, että kiinteistöosastot ovat pikemminkin vain operatiivisina toimijoina ulkoistusprosessissa. Haastatteluissa lisäksi kävi rivien

välistä ilmi, että linjajohto ei ollut perustellut (tai raportoinut) rahoituksellisia ja strategisia tekijöitä kiinteistöjohdolle riittävässä laajuudessa, koska kiinteistöjohdon näkemys ulkoistamisesta liittyi usein vain toiminnallisiin ja yleistaloudellisiin tekijöihin. Vaihtoehtoinen selitys on toki se, että yrityksillä ulkoistaminen todella perustuu puhtaasti toiminnallisiin ja taloudellisiin tekijöihin, eikä niinkään rahoituksellisiin tai strategiaan tekijöihin.

Haastatelluissa yrityksissä oli selkeästi havaittavissa eroja kiinteistöpalveluntarjoajan kanssa käytävän yhteistyön syvyydessä ja laajuudessa. Nordea, Kesko ja SOK halusivat korostetusti säilyttää palveluiden tuotannon valvonnan oman yrityksensä sisällä. Syiksi todettiin palvelun tarjoajan jatkuva kilpailuttaminen ja kontrollin säilyttäminen. Täysin päinvastoin kuin edellä mainituissa yrityksissä Sammossa ja Elisassa luotettiin vahvemmin ulkopuoliseen palveluntarjoajaan ja kumppanuuden synnyttämiin etuihin pitkällä aikavälillä aivan kuten teoriakirjallisuudessakin korostetaan. Näissä yrityksissä kumppanuutta ei nähdä vain tilaaja-myyjä-suhteena vaan kumppanuudelta pyritään hakemaan selkeää lisäarvoa. Elisassa korostettiin suhteen olevan jopa symbioottista, jota syvennetään erityisillä ohjaus- ja projektiryhmillä.

Etenkin Stora Ensossa ja UPM-Kymmenessä kiinteistöjä koskevaa informaatiota ei ole dokumentoitu tai varastoitu mihinkään tiettyyn tietokantaan, josta tieto olisi helposti saatavilla ja analysoitavissa aina tarvittaessa. Herää luonnollisesti kysymys, miten kiinteistöomaisuutta voidaan johtaa, jos riittävää informaatiota ei ole. Teoriakirjallisuudessa nimenomaan korostetaan, että kiinteistöjohdolla tulisi olla riittävä määrä tietoa kiinteistöistä, jotta tätä tietoa voidaan käyttää kiinteistöomaisuuden tai -palveluiden suunnitteluun ja linjaamiseen varsinaisen liiketoimintastrategian kanssa. Nordean johtaja myönsi kuitenkin oma-aloitteisesti, että olisi ollut hyvä, jos kiinteistöjä koskeva informaatio olisi ollut ajan tasalla jo ennen ulkoistamisprosessin käynnistämistä. Hän lisäsi vielä, että tulevaisuudessa tulisi toimittaa yrityksen sisäinen due diligence säännöllisin väliajoin. Tällöin voidaan varmistaa, että relevantti tieto ja tietoisuus kiinteistöistä säilyvät koko ajan.

7.4 Ulkoistamisen taustatekijät

Liitteeseen 2 on kerätty ja taulukoitu empiria-aineiston pohjalta yritysten kiinteistöomaisuuden ulkoistamiseen liittyvät hyödyt, haitat sekä lopputulokset. Tutkimustulosten taulukoinnilla ei pyritä tarkasti määrittelemään eri yritysten ulkoistamisella tavoiteltuja hyötyjä, haittoja tai lopputuloksia. Taulukoinnilla pyritään vain antaman viitteellisesti kuva siitä, mitä tekijöitä eri yrityksissä tuotiin oma-aloitteisesti esiin. Teemahaastattelun luonteesta johtuen haastateltavilta ei voida olettaa luettelon kaltaista listaa eri seikoista, vaan haastateltavat toivat esiin asioita omasta näkökulmastaan ja sen hetken tunnelman pohjalta. Ulkoistamisen hyötyjen, haittojen tai lopputulosten tutkiminen kyselylomakkeella, jossa olisi ollut eriteltynä valmiiksi erilaisia syitä, olisi todennäköisesti johtanut täysin (tai ainakin osittain) erilaisiin lopputuloksiin. Näin ollen haastatteluiden erittelyyn tulee lähinnä suhtautua suuntaa-antavana kyseisten yritysten tai toimialojen osalta.

Ulkoistamisen syistä etenkin toiminnalliset syyt korostuivat. Rahoitukselliset syyt jäivät kaikista pienimmälle huomiolle. Tätä selittää osittain se, että haastatellut henkilöt edustivat yritysten kiinteistöyksiköjä eikä yritysten rahoituksesta vastaavaa talousyksikköä tai talousjohtoa. Näin ollen välttämättä kaikki ulkoistamiseen liittyvät rahoitukselliset syyt eivät nousseet esiin, koska haastateltavien näkökulma kiinteistöihin liittyvään problematiikkaan oli pikemminkin teknisluonteinen kuin rahoituksellinen. Eniten rahoituksellisia syitä korostettiin Sammossa, Nordeassa, joissa voidaan olettaakin rahoituksellisten tekijöiden olevan vahvemmin läsnä jo pelkästään liiketoiminnan perusluonteen johdosta. Lisäksi Keskossa rahoitukselliset tekijöitä analysoitiin vahvasti.

7.4.1 Ulkoistamisella tavoitellut hyödyt

Tutkimuksen mukaan yritysten kiinteistöomaisuuden (ja -palveluiden) ulkoistamisen rahoitukselliset hyödyt liittyvät etenkin pääomien vapauttamiseen ja kohdentamiseen kannattavampiin liiketoimintoihin. Toiminnallisista ja taloudellisista hyödyistä keskeisimpiä kerrottiin olevan liiketoiminnan joustavuuden ylläpito, kustannusten mitattavuuden ja seurannan paraneminen, ulkopuolisen palveluntarjoajan mittakaavaedut sekä organisaation keventäminen.

Kaikki haastatellut yritykset, TeliaSoneraa, Keskoa ja Stora Ensoa lukuun ottamatta, toimivat pääkonttorikohteen osalta vuokratiloissa. Teoriakirjallisuuden (mm. Woollam, 2003) mukaan pääkonttorin ovat kuitenkin juuri niitä yrityksen omistamia kiinteistöjä, joissa joustavuudella ei pitäisi olla mitään merkitystä, koska yritykset toimivat pääkonttorikohteissa yleensä erityisen pitkään. Näin ollen voidaan todeta, että yritykset hakevat pääkonttorikohteiden ulkoistamisella pikemminkin taseeseen likviditeettiä kuin liiketoiminnallista joustavuutta. Toinen selitys on se, että yritykset eivät ole välttämättä loppuun asti ajatelleet pääkonttorikohteen ulkoistamisen kautta syntyviä toiminnallisia tai taloudellisia hyötyjä.

Erityisesti kiinteistöpalveluiden osalta ulkoistaminen uskottiin lisäävän laatua, tehokkuutta sekä toimitusvarmuutta. Keskon Tapio Erme totesi haluavansa ”parempaa, halvemmalla ja varmemmin”. Näistä tekijöistä uskottiin seuraavan myös kustannustehokkuutta. Toisaalta TeliaSoneran Erkki Oksanen totesi humoristeseen sävyyn, että firman yrittää löytää palveluntarjoajan, joka on ”halvimmalla tekemättä mitään”. Strategisista hyödyistä nostettiin esiin lähinnä tarve keskittyä ydinliiketoimintaan. Sirpa Kiiski kertoi, että Sampo Pankki pystyy nyt suorittamaan yritysjärjestelyt ja organisaation rakennemuutokset tehokkaammin. Tämän kaltainen joustavuus voidaan todeta olevan merkittävää jopa strategisesti eikä vain toiminnallisesti ja taloudellisesti.

7.4.2 Ulkoistamiseen liittyvät haitat

Ulkoistamisen mahdolliset haitat (tai haasteet) painottuivat myös ensisijaisesti toiminnallisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Ulkoistaminen todettiin edellyttävän usein pitkiä vuokrasopimuksia, joiden katsotaan itse asiassa aiheuttavan joustamattomuutta liiketoiminnan suunnitteluun - eli juuri päinvastoin kuin mitä alun perin oli ajateltu. Luoko (2004c) korosti juurikin tätä samaa ongelmaa artikkelissaan. Toisaalta Nordeasta, Sammosta ja Keskosta tuotiin esiin, että tänä päivänä vuokrasopimuksiin liittyvillä reaaliopioilla voidaan luoda lisää joustavuutta.

Kiinteistöomaisuuden myynti todettiin olevan pitkä ja hankala prosessi. Sopimusneuvottelut vaativat paljon aikaa ja vaivaa. Lähes kaikissa haastatteluissa tähdennettiin hyvää asiakirjojen valmistelua ulkoistamisprosessiin ryhdyttäessä. Due diligence -prosessin todettiin olevan pitkä ja hankala. Erityisiä ongelmia aiheutti

englanninkielinen sopimusdokumentaatio. Haastatteluissa korostettiin, että sopimusneuvotteluissa keskeistä onkin, että neuvotteluosapuolet kommunikoivat samalla aaltopituudella, jotta mahdollinen kitka saadaan minimoitua. Palveluiden osalta on lisäksi tärkeää määritellä tarkasti toivottu laatutaso, jotta myöhemmin ei synny riitaa. Tärkeätä olisi määritellä riittävän tarkasti molempien sopimusosapuolten velvoitteet ja vastuut.

Haastatteluissa, etenkin Nordeassa ja Elisassa haluttiin erityisesti korostaa ulkoistamiseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä. Henkilökunnasta tulisi pitää huoli myös mahdollisten irtisanomisten yhteydessä. Ulkoistamisprosessin seurauksena kerrottiin tapahtuneen joitain irtisanomisia, vaikka erityisesti palveluiden osalta todettiin, että vanha henkilöstö pystyi usein siirtymään palveluntarjoajalle ns. vanhoina työntekijöinä.

Ulkoistamiseen strategiset haitat (tai ongelmakohdat) todettiin liittyvän lisäksi siihen, miten saadaan uusien omistajien ja uusien vuokralaisten (vanhat omistajat) väliset eriävät motiivit yhdistettyä kiinteistön kehityksen osalta. Vuokralaisena ollessa kontrolli käytössä olevien tilojen suunnittelussa ja säätämisessä pienenee merkittävästi. Vastaavasti kiinteistöpalveluita ostettaessa talon ulkopuolelta palvelun tarjoajan kanssa on usein haastavaa kommunikoida tarpeista. Yrityksen olivat ratkaisseet haasteen kahdella eri tavalla: Elisa ja Sampo pyrkivät rakentamaan vahvaa kumppanuutta palveluntarjoajien välille, muut yritykset sen sijaan luottivat talon sisäisen oman osto-organisaation kykyyn kilpailuttaa ja valvoa palveluntarjoajaa.

Nordeassa ja Keskossa korostettiin lisäksi, että ulkoistamisen strategiseksi kulminaatioksi muodostuu usein se, miten saadaan kiinteistöjen vuokrasopimukset synkrooniin varsinaisen liiketoiminnan elinkaaren kanssa. Kiinteistöratkaisuihin suunnitteluhorisointti on yleensä merkittävästi pidempi kuin varsinaisessa liiketoiminnassa. Haastatteluissa korostettiin, että sopimuksiin liitettävillä reaaliptioilla on mahdollista pienentää tätä eroa.

Ulkoistamisen jälkeisen elämän ongelmana tuotiin esiin, että etenkin myytyyn ja takaisinvuokrattuun kiinteistöön kohdistuvat lisäinvestoinnit saattavat olla suuri ongelma. Tilanne kärjistyy varsinkin pienten kiinteistösijoitusyhtiöiden kanssa operoitaessa, koska heiltä ei usein löydy riittäviä resursseja lisäinvestointien tekemiseen. Lisäksi kansainvälisten omistajien kanssa ongelmana saattaa olla se, kuten Nordean johtaja totesi, että omistajan Suomessa toimivalla omistajan agentilla ei tahdo olla usein riittäviä

valtuuksia riittävien toimenpiteiden tekemiseen. Näin ollen kommunikointi ja tarvittavien prosessin toimittaminen saattaa viedä paljon aikaa.

7.4.3 Ulkoistamisen lopputulokset

Yksikään yritys ei todennut ulkoistamisen omistamisen tai palveluiden osalta olleen virheliike. Lopputulokset ovat olleet odotusten mukaisia tai ainakin pääsääntöisesti odotusten mukaisia. TeliaSonera todettiin, että lopputulokset ovat olleet parempia kuin alun perin oli odotettu. UPM-Kymmene ei osannut vielä kunnolla eritellä ulkoistamisen lopputuloksia, koska tapahtumat ovat vasta käynnissä tai niistä on liian vähän aikaa kulunut. Olennaisin havainto oli kuitenkin se, että ulkoistamiseen suhtauduttiin kaikissa yrityksissä varsin myönteisesti.

Keskossa ja UPM-Kymmenessä ulkoistamisen lopputuloksena on seurannut pääoman vapautumisen lisäksi realisoituneita kiinteistöomaisuuden myyntivoittoja. Nordeassa puolestaan epäiltiin, että kiinteistöjen myynneillä saattaa olla ollut vaikutusta yrityksen arvonmuodostukseen markkinoilla. Olettaen kuitenkin haastatteluiden perusteella, että kiinteistöjen myynnit eivät pääsääntöisesti ole vaikuttaneet yhdenkään yrityksen markkina-arvoon, tarkoittaa se sitä, että markkinat osaavat arvostaa yrityksen tasevarallisuuden arvon erinomaisesti, vaikka taseessa olisi piilevää kiinteistön arvonnousua. Toisaalta yksikään yritys ei todennut, että asiasta olisi tehty mitään tarkempaa tilastollista analyysiä, joten pidemmälle meneviä johtopäätöksiä ei voida tehdä.

Muina keskeisimpinä lopputuloksina todettiin palvelun laadun paraneminen, kustannustietoisuuden kasvu sekä kustannusten lasku. Kustannusten lasku tuntuu arveluttavalta lopputulokselta sikäli, että ulkopuolelta ostetun palvelun tuloslaskelmaan konkretisoituva kulu pitäisi olla korkeampi kuin itse tuotetun palvelun kulu, ellei itse tuotetun palvelun laskennalliseen kuluun oteta huomioon oman pääoman vaihtoehtoiskustannusta kiinteistöihin tai kiinteistöpalveluhenkilöstöön sitoutuneen pääoman osalta.

7.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Seuraavassa arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettiä. Validiteetilla arvioidaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan sitä ilmiötä, jota pyrittiin tutkimaan, ja pitääkö tutkimuksessa syntynyt tulkinta paikkansa ympäröivässä todellisuudessa (Pyörälä, 2002). ”Tutkimushavainnon voidaan sanoa olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohdetta täsmälleen sellaisena kuin se on.” (Eskola&Suoranta, 1998). Käsillä olevan tutkimuksen käsitevaliditeettia pyrittiin parantamaan mm. siten, että haastatteluja varten tutkija valmistautui tutustumalla kiinteistöjen ulkoistamiseen liittyvään alan aiempaan tutkimukseen. Lisäksi tutkija pyrki tutustumaan kohdeyrityksiinsä vuosikertomusinformaation pohjalta. Tutkimuksen sisäistä validiteettia parannettiin valitsemalla haastattelumetodiksi field-tutkimus. Sillä uskotaan saatavan laaja kuva ulkoistamisen syistä eri yrityksissä, varsinkin kun tutkimuksen otokseen valittiin vastinpareja, jotka kontrolloivat vertailtavuuden kautta liian suoraviivaisten johtopäätösten tekemistä tietyllä toimialalla.

Tutkimuksen reliabiliteettiin ja ulkoiseen validiteettiin kiinnitettiin huomiota siten, että haastatteluiden sisältöä ei ole pyritty raportoimaan suppeasti, koska tutkimuksen kokonaiskuvan saamisen kannalta on keskeistä ymmärtää ja nähdä kattavasti käyty keskustelu yrityksissä ulkoistamiseen liittyen. Haastattelumateriaalin mahdollisesti sisältämät pienet sivupolut varsinaisen aiheen ympärillä tuovat parhaiten esiin jokaisen yrityksen omalaatuisen tavan suhtautua ja ymmärtää kiinteistöomaisuuden (ja -palveluiden) rooli omassa yrityksessä. Haastattelumateriaalin laaja ja yksityiskohtainen raportointi parantaa tutkimuksen arvioitavuutta, koska tutkijan johtopäätöksissä käyttämä materiaali on täysimääräisesti nähtävillä ja sitä kautta lukijalle tarjotaan mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja tarvittaessa kritisoida sitä. Tutkimustulosten analyysin uskottavuutta parannettiin peilaamalla tutkimustuloksia aiemmin esitettyyn teoriaan. Toisaalta tutkimustulokset ovat vahvasti sidoksissa haastateltuun henkilöön, haastattelun ajankohtaan ja tilanteeseen yrityksissä juuri sillä hetkellä. Näin ollen tutkimuksen toistettavuus riippuu siitä, onko yrityksessä tapahtunut mitään olennaisia muutoksia em. seikkojen osalta.

”Haastattelujen reliabiliteettia heikentää ihmisten taipumus antaa itselleen suotuisia vastauksia. Riippuen henkilön luonteesta ja organisaation sisäisestä kulttuurista vastauksia

saattaa vääristää tietty tosiasioiden kaunistelu tai tiedon panttaus. Haastateltavat saattavat johdattaa keskustelun myös asian viereen, joka saattaa sekoittaa haastattelijan ajatuksia. Haastattelutapahtumat ovat lisäksi konteksti- ja tilannesidonnaisia; asioista saatetaan puhua erilailla haastattelutilanteessa kuin muussa tilanteessa.” (Hirsjärvi et al, 1997)

Tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden taustat poikkesivat toisistaan. Osalla haastateltavista oli kaupallinen tausta, osalla taas oli enemmän tekninen tausta. Tämä oli tutkimuksen kannalta toisaalta rikkaus, mutta toisaalta asioiden suoraviivaista käsittelyä mutkistava seikka. Erilaiset lähtökohdat monipuolistivat ulkoistamiseen liittyvää keskustelua, mutta toisaalta välillä yksipuolistivat näkökulmien pohtimista vain haastateltavan omaa taustaa vasten. Näin ollen jokainen haastattelu heijastaa myös osittain haastatellun henkilön taustaa eikä välttämättä puhtaasti yrityksen todellisuutta. Kuva yrityksen sisäisestä todellisuudesta ei välttämättä pidä täysin paikkansa, jolloin myös tutkimuksen reliabiliteetti kärsii.

7.6 Tutkimustulosten yleistettävyys

Käsillä olevan tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollisuutta käyttää haastatteluihin niin paljon aikaa, kuin mitä tutkittavan ilmiön perusteellinen läpikäynti olisi edellyttänyt. Tutkimushavaintoja kerätessä ongelmaksi nousi toisinaan liian lyhyeksi sovittu tapaaminen. Asioita ei kaikissa haastatteluissa ehditty käymään samalla tarkkuudella läpi. Muutamissa haastatteluissa asioiden ytimiin ei päästy yhtä nopeasti, jolloin myös asioiden käsittely jäi osittain pintapuoliseksi. Keskimäärin kuitenkin asiat ehdittiin käymään läpi perusteellisesti ja täydessä laajuudessaan.

Tutkimukseen käytetty aika ja toisaalta tutkimusotos eivät ole riittäviä, jotta tutkimustuloksia tai niistä vedettyjä johtopäätöksiä voitaisiin yleistää. Tutkimustuloksiin tulee ainakin osittain suhtautua varauksella. Tutkimustulokset antavat kuitenkin hyvää viitettä niistä ulkoistamisen perussyistä, jotka ovat yleensä päällimmäisinä syinä ulkoistamisprosessin aloittamiseen, ja toisaalta niistä tekijöistä, jotka mahdollisesti rajoittavat yritysten intoa ulkoistaa omistuksiaan tai toimintoja.

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa havaittiin, että kiinteistömarkkinoiden kehitys viime vuosina on konkretisoitunut yrityksissä ulkoistamisjärjestelyiden kasvuna. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä oli ulkoistettu joko kiinteistöomistuksia tai kiinteistöpalveluita. Suurimmassa osassa yrityksistä ulkoistaminen kohdistui kuitenkin sekä omistukseen että palveluihin. Huomion arvoista oli se, että kaikissa haastatelluissa yrityksistä kiinteistöjen ulkoistaminen oli juuri nyt ajankohtainen aihe. Yritykset olivat ulkoistaneet omistuksiaan ja palveluitaan joko muutama vuosi sitten tai olivat juuri parhaillaan keskellä prosessia. Tutkimuksen teoriaosassa esiin tuotu Raklin ”Kiinteistösijoittamisen visio 2010”, joka määritteli ulkoistamisen olevan alan megatrendi lähivuosina, piti jo nyt varsin hyvin paikkansa.

Tutkimustulokset vahvistivat teoriakirjallisuudessa esiintulleita kiinteistöomaisuuden ja -palveluiden ulkoistamisen kautta tavoiteltavia hyötyjä ja niihin mahdollisesti liittyviä haittoja. Silmiinpistävänä havaintona voidaan kuitenkin pitää sitä, että rahoitukselliset ja strategiset tekijät jäävät melko pienelle huomiolle ainakin yritysten kiinteistöosastojen näkökulmasta. Kiinteistöosastojen huomio on etenkin toiminnallisissa ja yleistaloudellisissa tekijöissä.

Teemahaastatteluiden perusteella tutkimuksessa saatiin selville, että kiinteistöjen ulkoistamisella tavoitellaan seuraavia tekijöitä: keskittyminen ydinliiketoimintoihin, pääomien vapauttaminen varsinaiseen liiketoimintaan, joustavuus kustannusrakenteeseen (kiinteiden kustannusten minimointi), kustannusten mitattavuus ja tehokkaampi seuranta, kiinteistöriskin pienentäminen, ulkopuolisen osaamisen lisääminen, hyöty ulkopuolisen mittakaavaeduista, organisaation keventäminen, mahdollisuus suorittaa yritysjärjestelyt ja organisaation rakennemuutokset tehokkaammin. Lisäksi palveluiden ulkoistamisen osalta korostettiin seuraavia tekijöitä: tehokkuus, edullisuus, helppous, laatu, varmuus, ulkopuoliset verkostot ja osaamisen lisääminen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kiinteistöomaisuuden ulkoistamisen laajuus riippuu etenkin siitä, minkälaista roolia kiinteistöt näyttelevät yrityksen jakeluteiden ja tuotantoprosessin osalta. Yrityksissä, joissa kiinteistöillä ei ole mitään varsinaista merkitystä tuotteiden tai palveluiden myynnin kannalta, kiinteistöomaisuuden

ulkoistaminen koetaan tehokkaana tapana tehostaa pääomien käyttöä. Sen sijaan yrityksissä, joissa vakiintuneilla kauppapaikoilla on kaikkein keskeisin rooli yrityksen tuotteiden myynnin ja markkinoinnin kannalta, kiinteistöjen ulkoistamiseen suhtaudutaan varauksella. Vastaavasti yrityksissä, joissa kiinteistöt ovat rakenteellisesti osa tuotantoprosessia, kiinteistöjen ulkoistaminen nähtiin lähinnä vain teoriassa mahdollisena.

Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että kiinteistöpalveluiden ulkoistaminen on täysin riippumaton toimialasta. Kaikilla eri haastatelluilla toimialoilla yritykset käyttivät ulkopuolisia kiinteistöpalvelun tarjoajia toimialasta riippumatta. Etenkin toimistotiloissa (mm. pääkonttorikohteet) lähes kaikki kiinteistöpalvelut tuotettiin ulkopuolisen yrityksen toimesta.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia yrityksen linjajohdon tekemiä ulkoistusratkaisuja: miten yritysjohto suhtautuu kiinteistövarallisuuteen ja sen hallintaan? Edellä tehdyssä tutkimuksessa haastateltavat olivat yrityksen kiinteistöjohtojen edustajia, joten haastatteluiden ei voida katsoa antavan vielä täysin kattavaa kuvaa yrityksen kiinteistöomaisuuden ulkoistamisella tavoitelluista hyödyistä ja niiden mahdollisesti liittyvistä haasteista.

Mielenkiintoisena tutkimusaiheena olisi myös yrityksen kiinteistöomaisuuden ulkoistamisprosessin yksityiskohtainen kuvaaminen. Edellä tehdyssä tutkimuksessa haastateltavat korostivat ulkoistamisprosessiin liittyviä ongelmia. Ulkoistamisprosessin todettiin olevan haastava ja mutkikas prosessi. Ulkoistamisprosessin tarkempi tutkiminen ja kuvaaminen voisi helpottaa sekä auttaa ymmärtämään ja ennakoimaan ulkoistamisprosessiin liittyviä pullonkauloja jo etukäteen.

Rahoituksen ja yritys juridiikan näkökulmasta erityisen kiinnostava aihe voisi olla ulkoistamissopimusten taloudellinen ja juridinen analyysi. Minkä tyyppisiä kiinteistöjen ulkoistamissopimuksia yrityksissä tehdään, ja mitä rahoituksellisia, taloudellisia ja juridisia implikaatioita niillä on varsinaiseen liiketoimintaan eri olosuhteissa tulevaisuudessa.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus (2. uudistettu painos) Tampere: Vastapaino
- Ambrose, B.W., 1990, Corporate real estate's impact on the takeover market, Journal of Real Estate Finance and Economics, 3(4), p. 307-322
- Asson, T., 2002, Real estate partnerships: A new approach to corporate real estate outsourcing, Journal of Corporate Real Estate, 4(4), p.327-333.
- Benjamin, J.D., De La Torre, C., Musumeci, J., 1998, Rationales for real estate leasing versus owning, Journal of Real Estate Research, 15(3), p. 223-237
- Bodie, Z., Kane, A., Marcus, A., 2005, Investments, McGraw-Hill
- Brealey, R. A., Myers, S. C., 2004, Principles of Corporate Finance, Franklin Allen, Boston : McGraw-Hill/Irwin, cop.
- Bryan, A.B., 2003, The state of sale-leasebacks: What corporations can and should expect today, Journal of Corporate Real Estate, 6(1), p.15-23
- Davis, R., 2004, Setting up and managing outsourcing contracts to deliver value and accommodate change, Journal of Corporate Real Estate, 6(4), p.301-307
- Devaney, S., Lizieri, C., 2004, Sale and lease back, asset outsourcing and capital market impacts, Journal of Corporate Real Estate, 6(2), p.118-132
- Fisher, L.M., 2004, The Wealth Effects of Sale and Leasebacks: New Evidence, Real Estate Economics, vol.32(4), p. 619-643
- Ghyoot, V.G., 2003, The lease vs. buy decision in real estate: theory and practice, Paper presented at the 10th European Real Estate Society Conference in Helsinki, 10-13 June 2003.

Gibler, Karen M, Black, Roy T, 2004, Agency risks in outsourcing corporate real estate functions, Journal of Real Estate Research, Vol. 26, No 2.

Eskola, J., Suoranta, H., 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 1. – 2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy

Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2000, Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Huffman, F.E., 2002, Corporate real estate risk management and assessment, Journal of Corporate Real Estate, 5(1), p.31-41

Jensen, M.C., 1986, Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, American Economic Review, May86, Vol. 76, Issue 2, p.323

John T.A., 1993, Optimality of Spin-offs and allocation of debt, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 28(1), p. 139-160

Louko, A., 2004a, Corporate real estate disposal impact on performance ratios, International Journal of Strategic Property Management, 8, p. 131-147

Louko, A., 2004b, Competitive advantage from operational corporate real estate disposals, International Journal of Strategic Property Management, 8, p. 11-24

Louko, A., 2004c, Four cases of corporate real estate portfolio outsourcing, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 7, number 1, p. 72-86.

Manning, C., Rodriguez, Roulac, S.E., 1997, Which corporate real estate management functions should be outsourced, Journal of Real Estate Research, 14(3), p. 259-274

McBlaine, R., Moritz, D., 2002, Transformational outsourcing: Delivering the promise, Journal of Corporate Real Estate, 5(1), p. 57-64.

Nappi-Coulet, I., 2002, Corporate Property outsourcing in Europe: Present trends and New approach for real estate economics, IPD European property strategies conference, 16th and 17th May 2002 in Wiesbaden.

Nessen, R.L. 2001. Financing alternatives for corporate real estate. Corporate Real Estate Executive, Vol. 16, No. 5, June, pp. 15-17.

Nourse, H., Roulac, S., 1993, Linking real estate decisions to corporate strategy, The Journal of Real Estate Research, vol. 8(4), p. 475-494

Quinn, J.B., 1999, Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, Sloan Management Review, 40, 4; ABI/INFORM Global, s.9-21

Sharpe, S., Nguyen, H., 1995, Capital Market Imperfections and the Incentive to Lease, Journal of Finance Economics, 39, 271-294

Slovin, M.B., Sushka M.E., Poloncheck, J.A., 1990, Corporate sale and lease back and shareholder wealth, Journal of Financial Economics, 14, p. 501-521

Smith, C.W., Wakeman L.M., 1985, Determinants of corporate leasing policy, The Journal of Finance, Vol 3, July, p.895-908

Trigeorgis, L, 1996, Real options: managerial flexibility and strategy in resource allocation, Cambridge (MA) : MIT Press, cop.

Veale, P., 1989, Managing corporate real estate assets: Current executive attitudes and prospects for an emergent management discipline, The Journal of Real Estate Research, Vol. 4(3), p.1-22.

Wainwright, S., 2000, Off-balance-sheet property ownership structures, releasing capital from operational portfolios through divestment, Journal of Corporate Real Estate, 2(4), p. 330-342

Woollam, C., 2003, Flexibility at any price? Challenging a costly convention on leases, Journal of Corporate Real Estate, 6(1), p. 73-81

Yin, Robert K. 1994. Case study research – Design and Methodology. California: SAGE Publications.

Zeckhauser, S., Silverman R.A., 1983, Rediscover your company's real estate, Harvard Business Review, January/February

Verkkolähteet:

Catella Property Group, 2006, Markkinakatsaus, helmikuu 2006, www.catella.fi, lähde tarkistettu 15.2.2006

Grönlund, T., Louko, A., Vaihekoski, M. O., 2004, Corporate Real Estate Sale and Leaseback Effect: Empirical Evidence from Europe. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=716126>, lähde tarkistettu 5.11.2006

Kiinteistöalan Instituutti, KTI, 2006, Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet, http://www.kti.fi/sanasto.php?sivu=_11&PHPSESSID=bf267b26e8d12db66b7b355cd5d2, lähde tarkistettu 19.10.2006

Pyörälä, E., 2002, Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan, <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>, lähde tarkistettu 18.5.2006

Rakennuslehti, 2005, Antti Louko, Pörssiyritykset yhä suuria kiinteistönomistajia
19.5.2005, <http://www.rakennuslehti.fi/haku/haettu.asp?tulosid=7534&paiva=19.5.2005>,
lähde tarkistettu 15.5.2006

Rakli, 2001, Kiinteistöliiketoiminnan sanasto. <http://www.rakli.fi/attachements/2005-08-16T13-22-0345.pdf>, lähde tarkistettu 15.5.2006

Rakli, 2006, Rahoitusleasingsopimuksen tunnusmerkit,
<http://www.rakli.fi/attachements/2006-03-29T15-18-4343.ppt>, lähde tarkistettu 19.10.2006

Tekes, 2004, Palveleva kiinteistöliiketoiminta Rembrand 199-2003,
<http://www.tekes.fi/julkaisut/Rembrand1.pdf>, lähde tarkistettu 15.5.2006

Tekes, 2004, laatijat: Vaahtovaara, M., Sipilä, O., Fyysisen käyttöomaisuuden hallinnan
taustaselvitys, <http://www.tekes.fi/julkaisut/Fyysisen.pdf>, lähde tarkistettu 15.5.2006

Haastattelut

- Nordea Pankki Suomi Oyj, Johtaja Hannu Lonka, 29.05.2006, Vallila, Helsinki
- Sampo Pankki Oyj, Johtaja Sirpa Kiisti, 31.5.2006, Etelä-Haaga, Helsinki
- TeliaSonera Finland Oy, Kiinteistöjohtaja Erkki Oksanen, 26.5.2006, Vallila, Helsinki
- Elisa Oyj, Kiinteistöpäällikkö Jari Salo, 15.6.2006, Keilaranta, Espoo
- Kesko Oyj, Kiinteistöjohtaja Tapio Erme, 7.6.2006 Katajanokka, Helsinki
- SOK, Kiinteistöjohtaja Christian Lybeck, 2.6.2006, Vallila, Helsinki
- UPM-Kymmene Oyj, Kiinteistöjohtaja Kaj-Erik Lindberg, 25.8.2006, Ruoholahti, Helsinki
- Stora Enso Oyj, Kiinteistöpäällikkö Pentti Raivio, 24.8.2006, Kanavaranta, Helsinki

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Liittyen Pro Gradu -tutkimukseen: ”Yrityksen kiinteistöomaisuuden ulkoistaminen”.

Haastateltava: Herra X, Yritys Y

Haastattelija: Hannes Oksanen, opiskelija, HKKK

Paikka ja aika: XX.XX.2006

TAUSTAA

- Kuinka paljon yrityksellä on kiinteistöjä (toimitilaa) hallussaan?
- Kuinka paljon yrityksellä on omaa kiinteistöomaisuutta taseessa?
- Kuinka paljon kiinteistöistä on vuokrattu ulkopuoliselta toimijalta?
- Kuinka paljon hallussa olevista toimitiloista on yrityksen omassa aktiivisessa käytössä? Kuinka paljon yritys on vuokrannut itse omistamiaan kiinteistöjä eteenpäin?
- Missä määrin, ja muilta osin, yritys hyödyntää ulkopuolista kiinteistöpalveluntarjoajaa? (muut kiinteistöhallintopalvelut)

STRATEGIA

- Onko yrityksellä kiinteistöstrategiaa? Miten se on syntynyt?
- Tukeeko yrityksen kiinteistöstrategia varsinaista liiketoimintastrategiaa?
- Millä tavalla kiinteistöstrategia ja liiketoimintastrategia ovat pyritty yhdistämään?
- Kommunikoivatko yrityksen kiinteistöosasto ja strategiaosasto keskenään, miten?

ULKOISTAMINEN

- Suunnitteleeko yritys (tai onko suunnitellut) kiinteistöomistusten/-palveluiden ulkoistamista tulevaisuudessa?
- Onko yritys ulkoistanut kiinteistöomistuksiaan/-palveluitaan, ja missä määrin?
- Kuinka paljon on tarkoitus ulkoistaa. Onko tavoitetasoa, jos on, mikä?
- Mitkä tekijät määrittävät tavoitetason?

ULKOISTAMISEN TAVOITTEET

- Mikä on ulkoistamisen ensisijaiset sytyt?
- Mikä on ulkoistamisen ensisijainen tavoite?
- Mitä odotuksia kiinteistöjen ulkoistamiselle on asetettu? (rahoitukselliset, toiminnalliset, strategiset)
- Mitä hyötyjä ulkoistamisella uskotaan saavutettavan?
- Mitä ongelmia ulkoistamiseen uskotaan mahdollisesti sisältävän; miten niitä pyritään hallitsemaan?
- Mitä erityispiirteitä ulkoistettavalla kiinteistöomaisuudella/-palveluilla on; kohdistuuko ulkoistaminen vain tietyn tyyppisiin kiinteistöihin/-palveluihin, vai onko ulkoistamisella ja kiinteistötyypillä/-palvelulla mitään yhteyttä toisiinsa?

ULKOISTAMISEN LOPPUTULOKSET

- Mitä seikkoja kiinteistöjen ulkoistamisella on saavutettu? (rahoitukselliset, toiminnalliset, strategiset)
- Olivatko tulokset odotusten mukaisia, miten lopulliset vaikutukset eroavat odotetuista?

MUUT HUOMIOT?

ULKOISTAMISEN LOPPUTULOKSET

	Nordea Pankki Suomi Oy	Sampo Pankki Oy	Kesko Oy	SOK	TeliaSonera Finland Oy	Elisa Oy	UPM-Kymmene Oy	Stora Enso Oy
pääomien vapautuminen	x							x
kustannusten lasku					x			
kiinteistöjen myynnistä saatu myyntivoittoa			x				x	
kiinteistöjen myynnistä ei ole saatu myyntivoittoa odotusten mukaan								x
kustannustietoisuus parantunut					x			
palvelun laadun paraneminen			x	x	x			
joustava omistus- ja palvelurakenne						x		
kustannustehokkaampi palvelu			x					
kiinteistömyynnit onnistuttu toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti		x		x			x	
osakkeen markkinahinnan muutos (tunnepohjainen arvio)	x							
kiinteistöriskin pienentyminen	x							
hallinnollista vaivaa: lukematon määrä uusia vuokranantajia	x							

Yleistunnelmat

lopputuloksia ei osata vielä eritellä							x	
lopputulokset ovat olleet parempia kuin odotettiin					x			
lopputulokset ovat olleet odotusten mukaisia		x		x		x		
lopputulokset ovat olleet pääsääntöisesti odotusten mukaisia	x		x					
prosesseja pyritään vielä kehittämään		x						
ulkoistamista ei koeta virheliikkeeksi	x	x	x	x	x	x	x	x